



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi empiris pada PT. Karya Sarika Sejahtera di Surabaya)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**Astrid Ferrina**  
**NIM 090810301202**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2013**



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi empiris pada PT. Karya Sarika Sejahtera di Surabaya)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh  
**Astrid Ferrina**  
**NIM 090810301202**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2013**

## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan segenap hati kupersembahkan karya ini kepada:

1. Ibunda Eko Rahayu Hariningsih dan Ayahanda Djoko Santoso tercinta, terima kasih atas kasih sayang, dukungan, nasihat, dan doa yang senantiasa mengiringi setiap langkah bagi keberhasilanku ;
2. Nenek Ku Hj. Sukini tersayang, terima kasih atas dukungan, nasihat dan doa serta kesabaran dalam menemaniku di Jember ;
3. Kedua adik-adikku Irena Hapsari dan Muhammad Dzaky yang selalu mendukung, serta seluruh keluarga besarku, terima kasih atas segala perhatian dan doanya ;
4. Guru-guruku dari TK hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmunya dan membimbingku dengan penuh rasa sabar;
5. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

## MOTTO

**Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah.**

**(Thomas A. Edison)**

**“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”.**

***(Terjemahan surat Al-Baqarah: 153)***

**Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang. Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.**

**(Andrew Jackson)**

**Sesuatu yang belum dikerjakan, seringkali tampak mustahil; kita baru yakin kalau kita telah berhasil melakukannya dengan baik.**

**(Evelyn Underhill)**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Astrid Ferrina

NIM : 090810301202

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “ **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT. Karya Sarika Sejahtera di Surabaya)**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Maret 2013

Yang menyatakan

Astrid Ferrina

NIM 090810301202

**SKRIPSI**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi empiris pada PT. Karya Sarika Sejahtera di Surabaya)**

Oleh  
**Astrid Ferrina**  
**NIM 090810301202**

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Kartika S.E., M.Sc, Ak

Dosen Pembimbing II : Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak.

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
KECUKUPAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI EMPIRIS PADA PT.  
KARYA SARIKA SEJAHTERA DI SURABAYA)

Nama Mahasiswa : Astrid Ferrina  
Nomor Induk Mahasiswa : 090810301202  
Jurusan : S-1 Akuntansi / Reguler  
Tanggal Persetujuan : 06 Februari 2013

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Kartika S.E., M.Sc, Ak  
NIP. 19820207 200812 2 002

Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak.  
NIP. 19720416 200112 1 001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak.  
NIP. 19720416 200112 1 001

## JUDUL SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Pada PT. Karya Sarika Sejahtera Di Surabaya)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Astrid Ferrina  
NIM : 090810301202  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

25 Maret 2013

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

Ketua : Nur Hisamuddin, SE, MSA, Ak. (.....)  
NIP 19791014 200912 1 001

Sekretaris : Bunga Maharani, SE, MSA. (.....)  
NIP 19850301 201012 2 005

Anggota : Wahyu Agus Winarno, SE, M.Sc, Ak. (.....)  
NIP 19830810 200604 1 001

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Dr. Mochammad Fathorrazi, M.Si.  
NIP 19630614 199002 1 001



**Astrid Ferrina**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kecukupan anggaran sebagai variabel intervening. Pengumpulan data dilakukan dengan menyediakan pertanyaan dalam bentuk kuisisioner yang dibagikan kepada responden yang merupakan pejabat struktural dan terlibat dalam penyusunan anggaran pada PT. Karya Sarika Sejahtera di Surabaya. Sampel dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Responden dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural jenjang manajerial yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan telah menjabat 1 tahun dalam bidangnya. Sebanyak 45 kuisisioner yang dibagikan dan 45 kuisisioner yang kembali. Data yang terkumpul kemudian diproses dan dianalisis dengan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecukupan anggaran. Kecukupan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kemudian secara tidak langsung kecukupan anggaran tidak dapat memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata kunci: partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kecukupan anggaran, analisis jalur.

**Astrid Ferrina**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

**ABSTRACT**

*The objective of this research is to test empirically the relation of budgeting participation upon managerial performance with budget adequacy as an intervening variable. Data collection was done by asking question using questionnaire to be given to respondents. The respondents were the structural high officers that were involved in the creation of budgeting process and have been working for at least a year in PT. Karya Sarika Sejahtera in Surabaya. The sample was chosen by purposive sampling. 45 questionnaire were given and the same number were coming back. The data then was being processed and analyzed by using Statistical Product and Service Solution (SPSS). The statistics method used in hypotheses testing was path analysis. The result of this research showed that budgeting analysis had direct positive and significant relation upon managerial performance. The budgeting participation had a positive and significant relation upon the budget adequacy. The budget adequacy had a positive and significant relation upon the managerial performance. In the end, the budget adequacy could not indirectly mediate the relation between budgeting participation and managerial performance.*

*Keywords : budget participation, budget adequacy, managerial performance, path analysis.*

## **PRAKATA**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahnya. Solawat serta salam semoga selalu tercurah pada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirobil'amin atas limpahan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kecukupan Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT. Karya Sarika Sejahtera di Surabaya” telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Melalui penyusunan skripsi ini, penulis berharap dapat memperoleh wawasan, pengetahuan, dan hal-hal yang baru untuk meningkatkan kemampuan intelektual dan penelitian. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, proses penelitian dan penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Ahmad Roziq, SE, MM., Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Kartika S.E., M.Sc, Ak. selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan arahan dengan penuh kesabaran dan perhatian yang luar biasa dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Drs.Wasito, M.Si.Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
6. Bapak/Ibu dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing dan mengasah intelektualitas serta dukungan kepada saya, semoga menjadi ilmu yang bermanfaat.
7. Kedua orangtuaku, Ibuku Eko Rahayu Hariningsih dan Bapakku Djoko Santoso yang dengan sabar dan ketulusan hati telah mencurahkan cinta kasihnya serta memberikan dukungan penuh baik berupa materi maupun semangat, nasihat dan doa dalam penyusunan skripsi ini.
8. Adik-adik yang sangat kusayangi Irena Hapsari dan Muhammad Dzaky, terima kasih untuk doa, kasih sayang, dan pengertian yang luar biasa dalam segala hal.
9. Nenekku Hj. Sukini yang menemaniku sehari-hari di Jember, terima kasih atas seluruh doa, nasihat, dorongan, dan bantuan dalam segala hal.
10. Mohammad Zaini Alfin yang selalu memberikan doa, semangat, perhatian dan kasih sayangnya selama mengerjakan skripsi ini.
11. Keluarga besarku yang ada di Surabaya, Sidoarjo, Malang, Pati, Semarang, Cirebon, Jakarta, Bandung, Bogor ,dll terima kasih atas doa serta dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabatku akuntansi regular 2009 Nurul Sakinah (ulik), Nauvaliana Viqni K (adek), Ditya Christ P (dita), Ririz Setiawati Kusuma, Dwi Novitasari (budhe), Vina Dwi Ariningtyas (tante), Wiwin Dwi Yuliantini, Erta Arlinda Dewanti, Irien Cahyawati terimaaa kasiiiih atas kebersamaan dan persahabatan yang indah selama ini. *Love you all.*
13. Teman-teman seperjuangan Akuntansi 09 yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kerjasama dan bantuannya selama ini, kalian telah menorehkan warna dalam hidupku. Aku pasti akan merindukan kalian semua teman-temanku yang kusayang.

14. Terima Kasih pada Pimpinan PT. Karya Sarika Sejahtera yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian skripsi serta para manajer yang telah mau meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.
15. Terima kasih juga untuk Bayu Erlangga yang selalu membantu terutama kalau si vega mengalami masalah setelah beberapa hari ditinggal pulang dan juga terima kasih untuk ciripaaa yang setia menjaga dan merawat rumah mbah ti. Kalian tidak akan terlupakan.
16. Semua pihak yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, terima kasih banyak.

Penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya. Amin.

Jember, 25 Maret 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian.....</b>	<b>5</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Konsep Anggaran .....	7
2.1.1.1 Karakteristik Anggaran .....	8
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran .....	8
2.1.1.3 Keterbatasan Anggaran .....	10

2.1.2 Partisipasi Anggaran .....	12
2.1.3 Kinerja Manajerial .....	13
2.1.4 Kecukupan Anggaran .....	15
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Pengembangan Hipotesis .....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial .....	18
2.4.2 Partisipasi Anggaran dan Kecukupan Anggaran .....	19
2.4.3 Kecukupan Anggaran dan Kinerja Manajerial .....	20
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....</b>	<b>23</b>
3.4.1 Partisipasi Anggaran (X) .....	23
3.4.2 Kecukupan Anggaran (Z) .....	24
3.4.3 Kinerja Manajerial (Y) .....	24
<b>3.5 Analisis Data .....</b>	<b>25</b>
3.5.1 Statistik Deskriptif .....	25
<b>3.6 Uji Kualitas Data .....</b>	<b>25</b>
3.6.1 Uji Validitas .....	25
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	26
<b>3.7 Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>26</b>
3.7.1 Uji Normalitas .....	26
3.7.2 Uji Heteroskedastisitas .....	27
<b>3.8 Uji Hipotesis .....</b>	<b>27</b>
3.8.1 Path Analysis .....	27
3.8.2 Uji t .....	28

3.8.3 Menghitung Jalur .....	28
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>30</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....</b>	<b>31</b>
4.1.1 Sejarah Berdirinya dan Lokasi Perusahaan .....	31
4.1.2 Struktur Organisasi .....	32
4.1.3 Proses Penyusunan Anggaran .....	33
<b>4.2 Analisis Deskriptif.....</b>	<b>34</b>
4.2.1 Deskriptif Responden .....	36
4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	38
<b>4.3 Uji Kualitas Data .....</b>	<b>41</b>
4.3.1 Uji Validitas .....	41
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	42
<b>4.4 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>43</b>
4.4.1 Uji Normalitas .....	43
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas .....	45
<b>4.5 Uji Hipotesis .....</b>	<b>48</b>
4.5.1 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	48
4.5.2 Uji T .....	50
4.5.3 Menghitung Jalur .....	52
<b>4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....</b>	<b>53</b>
4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	54
4.6.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kecukupan Anggaran .....	55
4.6.3 Pengaruh Kecukupan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	55



4.6.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kecukupan Anggaran .....	56
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3 Saran .....</b>	<b>61</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Jumlah Responden .....	32
4.2 Tabel Distribusi Kuesioner .....	34
4.3 Karakteristik Responden .....	35
4.4 Rekapitulasi Statistik Deskriptif Penelitian .....	36
4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	39
4.6 Rekapitulasi Hasil Uji Realibilitas .....	40
4.7 Nilai Koefisien Jalur .....	45
4.8 Hasil Uji t Variabel X terhadap Z .....	47
4.9 Hasil Uji t Variabel X dan Z terhadap Y .....	48
4.10 Pengaruh Langsung .....	48
4.11 Hasil Pembahasan .....	50

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual .....	16
3.1 Model Analisis Jalur .....	25
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	28
4.1 Hasil Uji Normalitas Probability Plot Variabel X terhadap Z . .....	41
4.2 Hasil Uji Normalitas Probability Plot Variabel X dan Z terhadap Y .....	42
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas <i>Scatterplot</i> Variabel X terhadap Z .....	43
4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas <i>Scatterplot</i> Variabel X dan Z terhadap Y ...	44
4.5 Hasil Analisis Jalur .....	46

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### Lampiran

1. Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian
2. Ijin Penelitian
3. Surat Keterangan dari PT. Karya Sarika Sejahtera
4. Kuesioner Penelitian
5. Tabulasi Data Penelitian
6. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian
7. Uji Validitas
8. Uji Reliabilitas
9. Uji Normalitas
10. Uji Heteroskedastisitas
11. Hasil Analisis Jalur
12. Struktur Organisasi PT. Karya Sarika Sejahtera