

ANALISIS PENGAWASAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) UPT BALAI YASA PULU BRAYAN

Henny Andriyani Wirananda

Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah

Email: henny.awaw19@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengawasan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Pulu Brayan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan alat uji korelasi Kendall tetapi dalam praktiknya pengolahan data penelitian ini tidak diolah secara manual, namun menggunakan *software* statistik SPSS. Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa. Populasi dalam penelitian ini adalah para Manager, Kasie, dan Staff keuangan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa berjumlah 38 responden. Dari hasil penelitian maka disimpulkan bahwa Pengawasan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa.

Kata Kunci : Anggaran, Pengawasan anggaran, Kinerja manajerial

1. Pendahuluan

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan di fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Setiap bagian dari perusahaan diperlukan adanya pemimpin yang mampu menggerakkan staf sehingga terjadi interaksi yang dinamis, bekerja bersama dan saling ketergantungan satu dengan lainnya untuk secara bersama mewujudkan tujuan dan sasaran program yang telah ditetapkan. Selain itu diperlukan adanya penyusunan rencana yang didasarkan pada berbagai metode, rencana yang logis dan realistis untuk dapat dicapai secara efektif dan efisien. Rencana program harus pula diwujudkan dalam suatu tahapan penyelenggaraan yang efektif dan efisien yang dapat dikendalikan secara tepat dengan adanya pengawasan untuk mengukur apakah tujuan dan sasaran telah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Anggaran merupakan salah satu komponen penting untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dan juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan pengawasan prestasi (Kenis, 2009).

Program anggaran PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa disusun dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) baik di tingkat Perusahaan dan tingkat divisi. Penyusunan anggaran program yang dituangkan dalam RBA haruslah melibatkan para pimpinan struktural yang ada di Perusahaan khususnya para Kabag untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai ujung tombak lembaga. Ini dikarenakan merekalah yang paling tahu apa yang sebenarnya harus dilakukan sehingga akan ada pengawasan anggaran yang disusun. Dengan adanya pengawasan anggaran yang dibuat dan dituangkan dalam RBA nantinya akan ada umpan balik yang kemudian bisa di pengawasan apakah program-program yang telah dibuat telah dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Selain itu, tujuan dilibatkannya para kabag dan kasie dalam penyusunan RBA agar Kinerja manajerial perusahaan di tingkat seksi dan bagian dapat berjalan dengan baik.

2. Kerangka Konseptual

Kinerja manajerial

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan”.

Sedangkan Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian Kinerja manajerial adalah sebagai berikut : “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja
2. Penyesuaian Kompensasi
3. Keputusan Penetapan
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
6. Proses Penempatan Staf
7. Ketidakakuratan Informasi
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
9. Kesempatan Kerja yang Sama
10. Tantangan – Tantangan Eksternal

Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2000 : 419) penilaian kinerja adalah sebagai berikut : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan pegawainya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Pengawasan anggaran (*Evaluation*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Pengawasan anggaran Kinerja Manajerial

Ivancevich dalam jurnal Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan bahwa pengawasan anggaran atas kinerja yang dilakukan oleh manajerial beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan.

Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan beberapa ukuran yang digunakan dalam mengawasi anggaran kinerja manajemen berdasarkan persepektif non keuangan sebagai berikut :

1. Kemampuan manajerial untuk membuat perencanaan, perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajerial dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal yang penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajerial dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajerial
2. Kemampuan untuk mencapai target , kinerja manajerial dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipasi, realistik dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas”.
3. Kiprah manajerial diluar perusahaan, Intensitas manajerial dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajerial tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajerial. Peranan manajerial dalam mewakili perusahaan menunjukkan tingkat kinerjanya.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004 :8) agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat faktor yang perlu dipengawasan anggaran yaitu :

- “ 1. Kemampuan perencanaan
2. Kemampuan pengorganisasian
3. Kemampuan kepemimpinan
4. kemampuan pengendalian”.

Tingkatan Manajerial

Secara umum manajerial berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003:17) akan membagi manajerial menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu :

1. Manajerial lini pertama
2. Manajerial menengah
3. Manajerial puncak

Pengawasan anggaran

Pengawasan anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 2009). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajerial. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2004).

Menurut Ginting (2009 : 31), pengawasan anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam pengawasan anggaran kinerja mereka. Munawar (2006) menemukan bahwa pengawasan anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah daerah Kupang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan pengawasan anggaran kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan, namun pada saat pelaksanaan mereka tidak melakukan pengawasan anggaran terhadap kegiatan yang telah dilakukan sehingga membuat kinerja mereka menjadi rendah.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan pengawasan anggaran adalah pengawasan anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya dan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja. Dimana apabila pengawasan anggaran yang dilakukan bersifat *punitive* maka motivasi menjadi rendah, dan sebaliknya jika pengawasan anggaran yang dilakukan bersifat *supportive* akan menghasilkan tingkah laku yang positif dan dapat meningkatkan kinerja manajemen.

Tujuan Pengawasan anggaran

Pengawasan anggaran secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu 1) meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, 2) memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya, 3) sistem pengawasan anggaran kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi dan 4) untuk menilai pembuatan keputusan manajemen (Kurnia, 2004).

Menurut Wahab (2002: 51) tujuan dari pengawasan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Pengawasan anggaran memberi informasi yang salah dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini

- pengawasan anggaran mengungkapkan seberapa jauh tujuantujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai
- b. Pengawasan anggaran memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai - nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefenisikan dan mengoperasikan tujuan dan target
 - c. Pengawasan anggaran memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadai kinerja kebijakan yang dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan.

Pengawasan anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam pengawasan anggaran kinerja manajerial Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam pengawasan anggaran kinerja dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Pentingnya aspek pengawasan anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil pengawasan anggaran dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil pengawasan anggaran juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan.



3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Tempat penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah PT Kereta Api Indonesia UPT Balai Yasa Pulu Brayan. Populasi dalam penelitian ini adalah para Manager, kepala seksi dan para staff yang ada di PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) UPT Balai Yasa Pulu Brayan.

Defenisi Operasional

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Pengawasan Anggaran (X) Wahab (2002: 51)	Pengawasan anggaran (budgetary evaluation) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai	1) Efisiensi Dalam mengpengawasan anggaran harus tercapai target dari anggaran tersebut untuk mewujudkan efisiensi anggaran tersebut 2) Penyimpangan anggaran	Ordinal

	<p>dasar untuk penilaian kinerja departemen</p>	<p>Apabila terjadi penyimpangan anggaran yang tidak terealisasi maka diperlukannya pengawasan terhadap kondisi yang terjadi</p> <p>3) Tanggungjawab Tanggungjawab dalam penyusunan anggaran akan di pengawasan kinerja dari anggaran yang sudah disusun dan dapat dipertanggungjawabkan</p> <p>4) Pengawasan kinerja Dengan adanya pengawasan kinerja maka realisasi yang telah dijalankan sesuai dengan anggaran</p> <p>5) Pencapaian sasaran anggaran Pengawasan dari anggaran yang baik akan terwujudnya dari sasaran anggaran yang disusun.</p>	
<p>Kinerja manajerial Organisasi (Y) Juniarti dan Evelyne (2003:113)</p>	<p>Kinerja manajerial adalah kinerja para pejabat struktural di PTS yang mencakup tingkat kecakapan mereka dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, pengawasan, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Pengukuran dengan menggunakan self rating, dimana setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya</p>	<p>1) Perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang</p> <p>2) Investigasi Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan</p> <p>3) Pengkordinasian Kinerja</p>	<p>Ordinal</p>

		<p>pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.</p> <p>4) Pengawasan Kinerja pengawasan yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.</p> <p>5) Pengawasan Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.</p> <p>6) Perwakilan Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam</p>	
--	--	--	--

		mempromosikan tujuan utama perusahaan.	
--	--	--	--

Metode Analisi Data

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik sampel yang digunakan dan menggambarkan variabel-variabel dalam penelitian. Analisis statistik deskriptif meliputi jumlah, sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*), dan standar deviasi dari semua variabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square* (OLS). Jadi analisis regresi yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik, misalnya regresi logistik atau regresi ordinal. Demikian juga tidak semua uji asumsi klasik harus dilakukan pada analisis regresi linear, misalnya uji multikolinearitas tidak dilakukan pada analisis regresi linear sederhana dan uji autokorelasi tidak perlu diterapkan pada data cross sectional. Untuk menghasilkan suatu model yang baik, analisis regresi memerlukan pengujian asumsi klasik sebelum melakukan pengujian hipotesis. Apabila terjadi penyimpangan dalam pengujian asumsi klasik perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Pengujian asumsi klasik tersebut meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011), melalui uji ini diharapkan didapatnya kepastian dipenuhinya syarat normalitas yang akan menjamin dapat dipertanggungjawabkannya langkah-langkah analisis statistik sehingga kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan.

Ada 2 cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji analisis statistik.

1. Analisis Grafik

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Ghozali (2011):

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- b. Jika data menyebar menjauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau garis histogram tidak menunjukkan pola pada ditribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa saja sebaliknya (Ghozali, 2011). Oleh sebab itu, dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik. Uji statistik ini dapat digunakan melalui uji statistik *kolmogorov* –

smirnov (K-S). Pedoman untuk pengambilan keputusannya didasarkan sebagaimana diungkapkan Ghozali (2011) “ Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas > 0.05 , maka distribusi data normal. Apabila nilai signifikansi atau nilai probabilitas < 0.05 maka distribusi data tidak normal.

Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Pendekatan yang digunakan untuk menguji ada tidaknya multikolonieritas ada dua yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya dan dengan uji tes *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan analisis sebagai berikut:

1. jika nilai *tolerance* $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.
2. Jika nilai *tolerance* $< 0,10$ dan VIF > 10 , maka dapat diartikan bahwa terdapat multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.

Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut sebagai homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji gejser. Data tidak terkena heteroskedastisitas jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 (Ghozali, 2011).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengaruh Pengawasan anggaran Terhadap Kinerja manajerial

Pengawasan anggaran memiliki t_{hitung} sebesar 10,372 dengan nilai signifikan 0,000, sedangkan t_{tabel} adalah 1,68, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10,372 > 1,68$), maka pengawasan anggaran secara individual mempengaruhi Kinerja manajerial. Signifikansi penelitian juga menunjukkan angka $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya pengawasan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.

Pengawasan anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam pengawasan kinerja manajer Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam pengawasan kinerja dalam suatu gaya punitive (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Pentingnya aspek pengawasan anggaran diterapkan dalam rangka untuk melakukan prospektif yang berkaitan dengan hasil pengawasan dan tindak lanjut dari penggunaan anggaran yang dikelola oleh pimpinan. Hasil pengawasan juga diharapkan mampu memberikan informasi tentang perimbangan anggaran, alokasi anggaran dan berbagai pengawasan subsidi anggaran yang diperuntukkan kepada pimpinan.

Dari hasil PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa bahwa

dalam memantapkan sistem penyusunan program kerja dan penganggaran dengan melakukan kegiatan menetapkan mekanisme penyusunan program kerja dan penganggaran terpadu dengan fokus pada pengembangan perusahaan. Didalam Renstra PT. Kereta Api Indonesia UPT Balai Yasa juga meningkatkan ketertiban dalam program kerja dan penggunaan anggaran dengan melakukan monitoring dan pengawasan seperti pelaksanaan program kerja, pengajuan dana anggaran, pertanggungjawaban keuangan.

Abdul Latif (2014) dengan hasil penelitian bahwa kejelasan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo sesuai dengan kejelasan atas percepatan pelaksanaan program kegiatan, pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan APBD, memuaskan masyarakat atas pelaksanaan kegiatan APBD, besarnya anggaran yang dikelola, keterbatasan sumber daya dan hasil kegiatan yang dicapai.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji statistik dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Pengawasan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Pengawasan anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan dan digunakan dalam pengawasan kinerja manajer Bagian Keuangan memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam pengawasan kinerja.

Saran

1. Seharusnya pemimpin instansi meningkatkan pengawasan anggaran perusahaan dan pengembang mutu karyawan agar terciptanya Kinerja manajerial pada perusahaan
2. Pemimpin perusahaan dapat membantu karyawan yang tertarik untuk memahami dan mengetahui betapa pentingnya Kinerja manajerial pada perusahaan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

Referensi

- Abdul Latif. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Tujuan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Kabupaten Gorontalo*. Jurnal Al-Buhuts, Volume. 10 Nomor 1.
- Abdul Wahab, Solichin. (2002). *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Arifin. (2007). *Teori keuangan dan Pasar modal*. Yogyakarta : Ekonisia.
- Darlis, Edfan. (2002).“ *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran*”. JRAI, Vol 5 No.1, hal 85-101
- Dewi Andriani Puspita (2014) *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja manajerial (Studi Kasus Pada Universitas Widyatama Bandung)*
- Dwipayana, Ari. (2003). *Membangun Good Governance Di Desa*. IRE Press. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip.
- Ginting, Ahyari. (2009). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta. BPFE.

- Gultom, Ruth Susanti. (2013). *Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Halim, Abdul, (2004). *Akuntansi Keuangan Daerah*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen*. Cetakan Kedelapan belas. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta
- Harefa, Kornelius. 2008, *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variable Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan*, Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hansen & Mowen. 2004. *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia*. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, (2000). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*. Kelola. Yogyakarta.
- Ismail Solihin. (2009). *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta : Salemba Empat
- Ivancevich, John, (2003), *Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology*
- Juniarti dan Evelyne. (2003). *Hubungan Karakteristik Informasi Yang Dihasilkan Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja manajerial Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur*
- Kurnianingsih, R, dan Indriantoro, Nur, (2001), *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia
- Kurnia, Rahma, (2004), *Laporan Kegiatan Kursus identifikasi Dampak Lingkungan*, Jogjakarta, GEGAMA.
- Mangkuprawira, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Milani, Ken, (2003), *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, The Accounting Review*
- Mulyadi, (2001), *Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga*, Jakarta: Salemba Empat
- Munawar, Indra. (2009). Hasil Belajar (Pengertian dan Definisi). <http://indramunawar.blogspot.com/2009/06/hasil-belajar-pengertian-dandefinisi.html?m=1>
- Noviana. (2015). *Prosedur Penyusunan Anggaran Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*
- Siegel G, and Marconi, H.R. (2003). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co.
- Supriyono. 2000. *Akuntansi Biaya*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.