

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT BHANDA GHARA  
REKSA (PERSERO) CABANG UTAMA MEDAN**

**SKRIPSI**

**Oleh:  
KARTIA DEVI  
168330020**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN  
2021**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/9/21

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))3/9/21

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT BHANDA GHARA  
REKSA (PERSERO) CABANG UTAMA MEDAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan  
Area**

**Oleh:  
KARTIA DEVI  
168330020**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN  
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/9/21

Access From (repository.uma.ac.id)3/9/21

**HALAMAN PENGESAHAN**

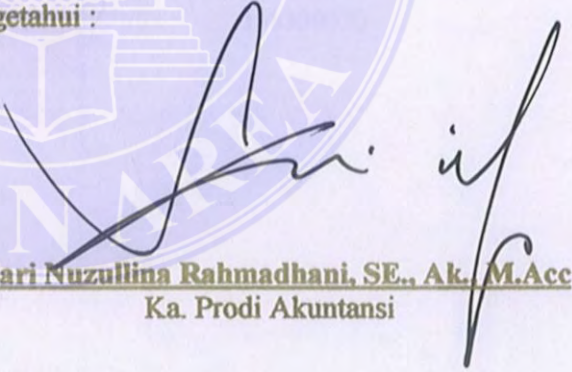
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan  
Nama : **KARTIA DEVI**  
NPM : 16.833.0020  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :  
Komisi Pembimbing

  
**Drs. Ali Usman Siregar, M.Si**  
Pembimbing

Mengetahui :

  
**Dr. Ihsan Effendi, SE., M.Si**  
Dekan

  
**Sari Nuzullina Rahmadhani, SE., Ak., M.Acc**  
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 06/Oktober/2020



## HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Medan, 06 Oktober 2020



Kartia Devi  
168330020

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR / SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KARTIA DEVI  
NPM : 168330020  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Tugas Akhir / Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 06 Okt 2020

Yang menyatakan



Kartia Devi  
168330020

## RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Pada tanggal 02 Juli 1998 dari Ayah Riswanto dan Ibu Sulastri. Peneliti merupakan putri kandung pertama dari 3 bersaudara. Pada tahun 2016 peneliti lulus dari SMA Negeri 19 Medan dan pada tahun 2016 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

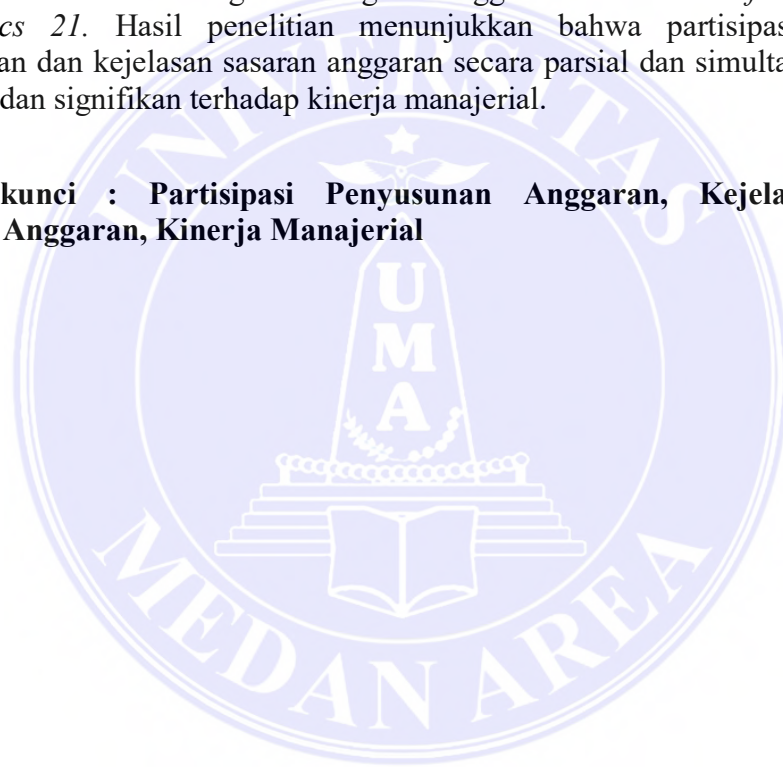




## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Populasi pada penelitian ini adalah semua kepala bagian dan pegawai di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh kepala bagian dan pegawai yang terlibat dalam penyusunan rencana program dan anggaran sebanyak 40 responden. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui studi lapangan dengan pemberian angket/kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda dengan menggunakan bantuan *software IBM SPSS Statistics 21*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

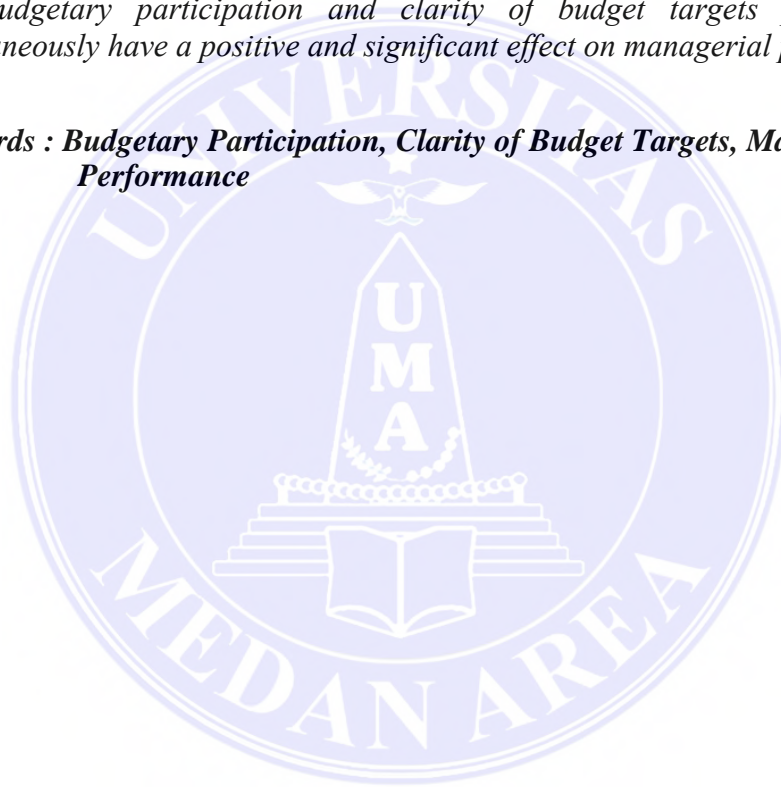
**Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Kinerja Manajerial**



## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of budgetary participation and clarity of budget targets on managerial performance at PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. The type of research used in this research is associative research. The population in this study were all department heads and employees at PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. The sample used in this study were all department heads and employees which is involved in preparation of program plans and budgets amounted to 40 respondents. The type of data used is quantitative data. The data source used is primary data. The data technique used in this research was through field studies by presenting a questionnaire. The data analysis technique in this study is multiple linear analysis using IBM SPSS Statistics 21 software. The results show that budgetary participation and clarity of budget targets partially and simultaneously have a positive and significant effect on managerial performance.*

**Keywords : Budgetary Participation, Clarity of Budget Targets, Managerial Performance**





## KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT atas segala Rahmat dan Ridha-Nya, serta tidak lupa shalawat dan salam kita panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan”**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh program strata-1 (S1) Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyadari masih banyak kekurangan yang dikarenakan keterbatasan kemampuan yang peneliti miliki. Oleh karena itu peneliti menerima segala kritik dan saran yang membangun dalam perbaikan skripsi ini.

Dalam proses penulisan skripsi ini peneliti banyak mendapat bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moril dan material sehingga skripsi ini dapat peneliti selesaikan. Dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati peneliti mengucapkan terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Orangtua tercinta, Ayahanda Riswanto dan Ibunda Sulastri yang selalu memberikan doa, semangat serta biaya selama kuliah dan dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

4. Ibu Sari Nuzullina Rahmadhani, SE, Ak, M.Acc, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, Ak, MM, selaku Pembanding yang telah memberikan masukan, saran serta dukungan kepada peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Ibu Hasbiana Dalimunthe SE, M.Ak, selaku Dosen Sekretaris yang telah bersedia meluangkan waktu dan masukan kepada peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Seluruh pegawai PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian dan banyak membantu dalam proses pengumpulan data penelitian ini.
9. Adik tersayang Indri Sutari dan Mhd. Ryan Pramana yang telah membantu dan memberikan semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
10. Indra Pratama Lubis, SH yang selalu memberikan semangat, dukungan dan bantuan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan kelas Akuntansi 2016 terkhusus Endang Lestari, Maria Dinda dan Liani serta sahabatku tersayang Marny Aritha dan Tengku Mahzura Azzahra yang selalu membantu dan memberi semangat kepada peneliti. Semoga perjuangan kita berbuah manis di masa depan.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, 06 Oktober 2020

Peneliti,



Kartia Devi  
168330020



## DAFTAR ISI

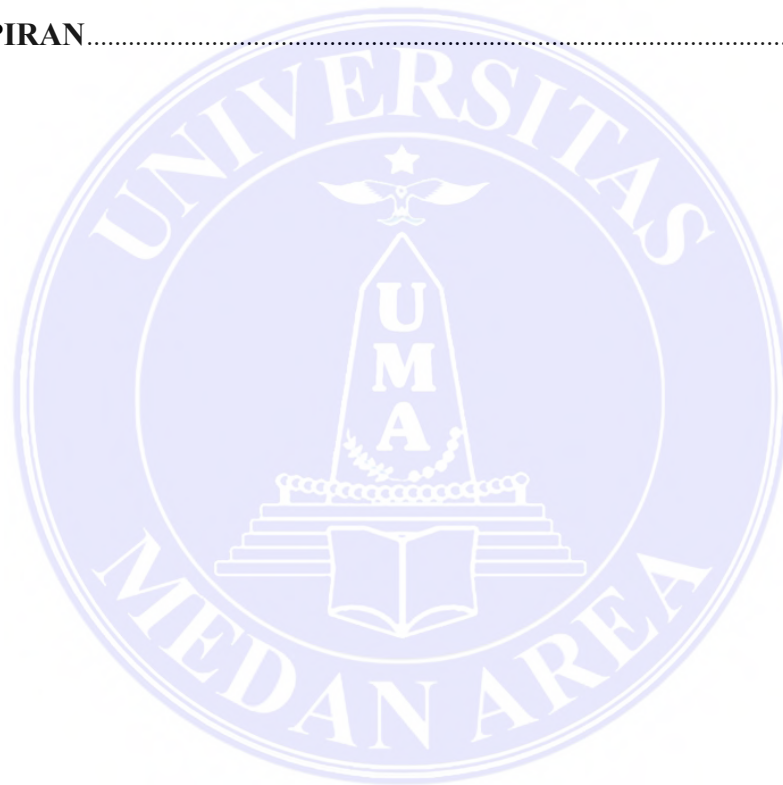
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Kinerja Manajerial.....	6
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	6
2.1.2. Pengertian Manajemen.....	6
2.1.3. Pengertian Kinerja Manajerial.....	7



2.1.4. Tingkatan Manajerial.....	8
2.1.5. Indikator Kinerja Manajerial.....	8
2.2. Anggaran .....	9
2.2.1. Pengertian Anggaran.....	9
2.2.2. Tujuan Anggaran .....	10
2.2.3. Manfaat Anggaran .....	10
2.2.4. Jenis-Jenis Anggaran .....	11
2.2.5. Ciri-Ciri Anggaran .....	12
2.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	12
2.3.1. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	12
2.3.2. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	13
2.3.3. Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	13
2.4. Kejelasan Sasaran Anggaran .....	14
2.4.1. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran.....	14
2.4.2. Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran .....	14
2.4.3. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran.....	15
2.5. Hubungan Antar Variabel .....	15
2.5.1. Hubungan X1 Terhadap Y.....	15
2.5.2. Hubungan X2 Terhadap Y.....	16
2.6. Penelitian Terdahulu.....	16
2.7. Kerangka Konseptual .....	19
2.8. Hipotesis.....	20
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>21</b>
3.1. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian .....	21

3.1.1. Jenis Penelitian.....	21
3.1.2. Lokasi Penelitian.....	21
3.1.3. Waktu Penelitian.....	21
3.2. Populasi Dan Sampel.....	22
3.2.1. Populasi.....	22
3.2.2. Sampel.....	22
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	23
3.4. Jenis Dan Sumber Data.....	24
3.4.1. Jenis Data.....	24
3.4.2. Sumber Data.....	24
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.6. Teknik Analisis Data.....	25
3.6.1. Uji Statistik Deskriptif.....	25
3.6.2. Uji Kualitas Data.....	25
3.6.3. Uji Asumsi Klasik.....	26
3.6.4. Analisis Regresi Berganda.....	28
3.6.5. Uji Hipotesis.....	29
<b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
4.1. Hasil.....	31
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	31
4.1.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	37
4.2. Pembahasan.....	45
4.2.1. Uji Statistik Deskriptif.....	45
4.2.2. Uji Kualitas Data.....	46

4.2.3. Uji Asumsi Klasik .....	49
4.2.4. Uji Regresi Linear Berganda.....	54
4.2.5. Uji Hipotesis .....	55
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>60</b>
5.1. Kesimpulan.....	60
5.2. Saran.....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>62</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>65</b>



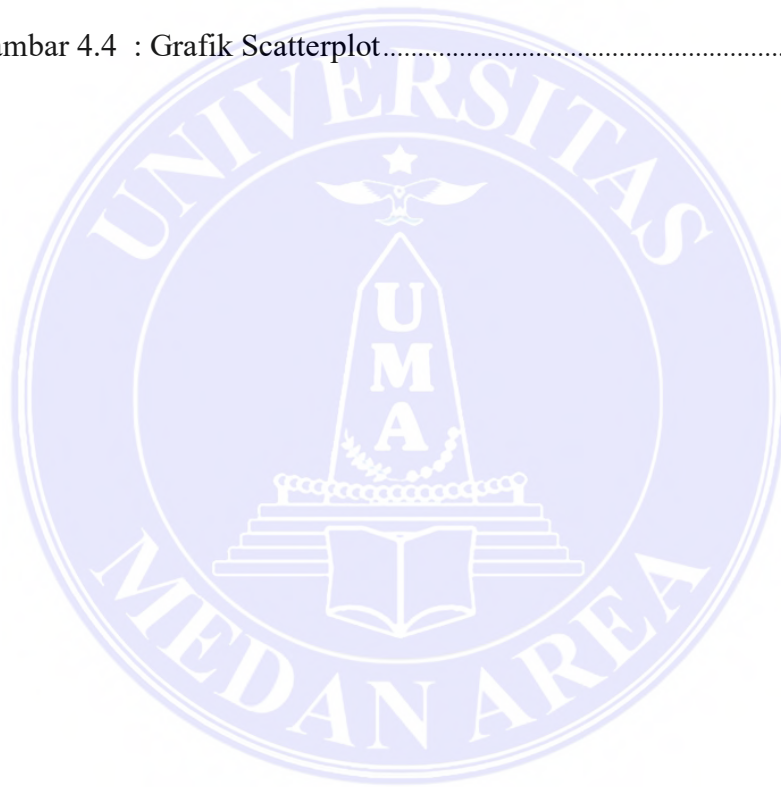
## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Hasil Penelitian Terdahulu .....	17
Tabel 3.1 : Rincian Waktu Penelitian .....	22
Tabel 3.2 : Definisi Operasional Variabel .....	23
Tabel 3.3 : Skala Likert .....	25
Tabel 4.1 : Karakteristik Responden .....	37
Tabel 4.2 : Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel X1 .....	39
Tabel 4.3 : Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel X2 .....	41
Tabel 4.4 : Akumulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Y .....	43
Tabel 4.5 : Hasil Uji Statistik Deskriptif .....	45
Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas Instrumen X1 .....	47
Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas Instrumen X2 .....	47
Tabel 4.8 : Hasil Uji Validitas Instrumen Y .....	48
Tabel 4.9 : Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2 dan Y .....	48
Tabel 4.10 : One Sample Kolmogorov Smirnov Test .....	49
Tabel 4.11 : Hasil Uji Multikolinieritas .....	52
Tabel 4.12 : Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	54
Tabel 4.13 : Hasil Uji t .....	55
Tabel 4.14 : Hasil Uji F .....	57
Tabel 4.15 : Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	58
Tabel 4.16 : Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	58



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual.....	19
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan.....	33
Gambar 4.2 : Grafik Histogram .....	50
Gambar 4.3 : Kurva PP-Plots .....	51
Gambar 4.4 : Grafik Scatterplot.....	53



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian .....	65
Lampiran 2 : Skor Jawaban Kuesioner Variabel Penelitian .....	70
Lampiran 3 : Hasil Uji Statistik dan Hipotesis .....	73
Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian .....	81
Lampiran 5 : Surat Keterangan Selesai Penelitian oleh PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan .....	82



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Kinerja manajerial adalah hal yang penting pada manajemen dalam sebuah organisasi secara holistik, hal ini dikarenakan kinerja manajerial yang baik bisa dijadikan sebagai suatu berukuran keberhasilan manajemen untuk mencapai tujuannya. Kinerja manajerial pula mampu menjadi nilai tambah dalam mencapai peningkatan yang dapat diraih pada suatu manajemen. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat serta memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, serta menyeleksi dan mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Agar tujuan yang sudah ditetapkan tersebut bisa tercapai atau tidak maka dibutuhkan anggaran.

Anggaran merupakan alat yang sangat penting dalam suatu perencanaan dan pengendalian, sehingga proses penyusunan anggaran termasuk dalam aspek penting untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi. Agar anggaran yang ditetapkan tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan awalnya maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam penyusunan anggaran yang dinamakan dengan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu cara manajerial untuk melakukan pendekatan yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Anggaran yang disusun dan direncanakan harus bisa menggambarkan sasaran kinerja yang jelas. Kejelasan sasaran anggaran merupakan salah satu bagian yang penting dari suatu karakteristik tujuan anggaran. Kejelasan sasaran

anggaran diharapkan bisa membantu manajer untuk mencapai kinerja yang baik, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran yang jelas maka tingkat kinerja bisa tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Adanya sasaran anggaran yang jelas, juga akan membantu manajer agar lebih mudah untuk mempertanggungjawabkan suatu keberhasilan atau kegagalan dari pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan target-target yang sudah ditetapkan sebelumnya.

PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa pergudangan yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bisnis utama PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) yaitu menyediakan, menyewakan dan mengelola ruangan gudang, baik tertutup maupun terbuka (*open storage*) dan menyelenggarakan jasa pergudangan lainnya. Hingga saat ini, PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) berperan sebagai penyedia jasa pergudangan dan logistik yang memiliki jaringan infrastruktur hampir di seluruh wilayah Indonesia. Untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar berjalan dengan lancar maka dibutuhkan di dalam suatu perencanaan ada yang dinamakan anggaran. Untuk menyusun anggaran dan mengetahui kejelasan sasaran anggaran dibutuhkan partisipasi dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) masih kurang baik karena kurangnya kerjasama antara tingkat atas maupun tingkat bawah.

Hal ini tentunya menjadi salah satu faktor penghambat jalannya organisasi dalam rangka menjadi perusahaan penyedia jasa pergudangan terbaik. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, pihak manajer diharapkan dapat mengambil langkah dan keputusan secara cepat



dan tepat agar dapat mengatasi masalah tersebut yang tentunya akan berdampak positif bagi kinerja manajerial perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran diharapkan memiliki dampak yang baik bagi kinerja manajerial perusahaan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Nopita Helmi (2016) yang meneliti mengenai “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” , dan penelitian yang dilakukan oleh Raka Cecio Septiansyah (2016) yang meneliti mengenai “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Perangkat Daerah (SKPD) Kota Cimahi”. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT BHANDA GHARA REKSA (PERSERO) CABANG UTAMA MEDAN”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan?

2. Apakah kejelasan sasaran anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti nyata terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan.
2. Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti nyata terkait pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan.
3. Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti nyata terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat berguna untuk beberapa pihak yaitu :

1. **Bagi peneliti**, untuk menambah wawasan dan pengetahuan terkait dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial.
2. **Bagi perusahaan**, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dan komitmen organisasi dalam mengevaluasi kinerja manajerial.
3. **Bagi akademisi**, diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan-bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Manajerial**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Moehariono (2012:95), “kinerja atau *performance* adalah suatu gambaran tentang taraf pencapaian dalam pelaksanaan suatu rencana kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan target, tujuan, visi dan misi organisasi yang disusun melalui perencanaan strategis dari suatu organisasi”. Menurut Fahmi (2011:7), “kinerja merupakan suatu hal tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang hal apa saja yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. Menurut Wirawan (2009:5), “kinerja merupakan *output* yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator dari suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu yang telah ditentukan”. Dari beberapa definisi di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

##### **2.1.2. Pengertian Manajemen**

Menurut Assauri (2004:12), “manajemen merupakan suatu kegiatan atau usaha yang dijalankan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan dengan cara menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain”. Menurut Subagyo (2001:1), “manajemen merupakan tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang dilaksanakan dengan cara mengkoordinasikan kegiatan orang lain, fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan manajemen meliputi perencanaan, *staffing*, koordinasi, pengarahan dan pengawasan”. Menurut Hasibuan (2006:2),

“manajemen ialah suatu ilmu dan seni dalam mengatur atau memproses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengembangkan sumber daya manusia, sarana dan prasarana agar dapat tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

### **2.1.3. Pengertian Kinerja Manajerial**

Simamora (2012) menyatakan, ”kinerja manajerial merupakan hasil pekerjaan atau kegiatan yang dicapai oleh seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor agar tujuan organisasi dapat tercapai dalam periode waktu yang telah ditentukan”. Menurut Tika (2016:59), ”kinerja manajerial ialah hasil-hasil fungsi dari suatu pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor agar tercapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Mangkunegara (2006:67) menyatakan, “kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang diraih oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya”.

Menurut Wibowo (2011), “kinerja manajerial merupakan sarana untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik lagi dari suatu organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja pada suatu kerangka tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut yang telah disepakati bersama”. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah



suatu kinerja kegiatan manajerial dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, tingkat keberhasilan para manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 2.1.4. Tingkatan Manajerial

Menurut Handoko (2009:17) tingkatan manajerial pada suatu organisasi dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu:

1. Manajer lini pertama, yaitu tingkatan manajer yang paling rendah dalam suatu organisasi yang tugasnya memimpin dalam pengawasan tenaga-tenaga kerja operasional. Manajer ini juga sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*), dan penyedia (*supervisor*).
2. Manajer menengah, yaitu manajer yang membawahi serta mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain untuk manajer menengah yaitu manajer departemen, kepala pengawas, dan lain sebagainya.
3. Manajer Puncak, klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertugas untuk bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen pada organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak yaitu direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan lain sebagainya.

#### 2.1.5. Indikator Kinerja Manajerial

Ada delapan indikator dari kinerja manajerial menurut Wibowo (2011), yaitu:

1. Perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dalam mengukur hasil, serta menganalisis suatu pekerjaan.
3. Koordinasi, yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi yang diketahui atau yang diperoleh dengan bagian-bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan bagaimana hubungannya dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.
5. Pengawasan, yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala peraturan yang berlaku, memberikan dan mengatasi keluhan pelaksanaan tugas dari bawahan.

6. Pemilihan staf, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan yang baik dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan-pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut pada unitnya atau unit kerja yang lainnya.
7. Negosiasi, yaitu upaya untuk mendapatkan suatu kesepakatan dalam melakukan berbagai kegiatan seperti pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Perwakilan, yaitu kemampuan dalam menghadiri suatu pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan sesama pembisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kepada masyarakat dan mempromosikan tujuan umum dari suatu organisasi tersebut.

## 2.2. Anggaran

### 2.2.1. Pengertian Anggaran

Menurut Wibowo (2015:120), “anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan bisa juga menggunakan satuan ukuran lainnya, yang mencakup jangka waktu tertentu biasanya dalam jangka waktu satu tahun”. Menurut Rudianto (2009:3), “anggaran ialah merupakan suatu rencana kerja organisasi untuk waktu yang akan datang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal serta sistematis”. Anggaran adalah salah satu alat yang digunakan untuk melakukan perencanaan dan pengawasan operasi.

Menurut Munandar (2007:11), “anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode eksklusif di masa mendatang”. Menurut Nafarin (2013:11), “anggaran (*budget*) adalah suatu rencana yang ditulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang, tetapi bisa juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa”. Sasongko dan Parulian (2015:2) berpendapat bahwa “anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam satu

periode yang dinyatakan secara kuantitatif. Informasi yang bisa didapatkan dari suatu anggaran di antaranya ialah jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun yang akan datang”. Dari beberapa definisi di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam satuan uang, barang atau jasa untuk periode masa yang akan datang.

### 2.2.2. Tujuan Anggaran

Menurut Nafarin (2012), anggaran disusun dengan beberapa tujuan, yaitu:

1. Dipergunakan dalam landasan yuridis formal untuk memilih sumber dana serta investasi dana.
2. Memberikan batasan untuk jumlah dana yang dicari dan yang akan digunakan.
3. Merinci secara jelas sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga bisa mempermudah dalam melakukan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dana dan investasi dana agar bisa tercapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan beberapa rencana yang sudah disusun, karena dengan adanya anggaran rencana tersebut akan terlihat lebih jelas dan nyata.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan berbagai usulan yang akan berkaitan dengan keuangan.

### 2.2.3. Manfaat Anggaran

Menurut Nafarin (2012), anggaran memiliki beberapa manfaat diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bisa dipergunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan dan kekurangan dari seorang pegawai.
2. Bisa digunakan sebagai alat untuk memotivasi para pegawai.
3. Bisa dipergunakan sebagai alat untuk pegawai bertanggung jawab dengan pekerjaannya.
4. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang dibutuhkan.
5. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) bisa dimanfaatkan seefisien mungkin.
6. Bisa dijadikan sebagai alat pendidikan bagi para manajer.

## 2.2.4. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Nordiawan (2012:50-51) secara garis besar anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian diantaranya adalah:

1. Berdasarkan jenis aktifitasnya
  - a. Anggaran Operasional (*Current Budget*), yaitu anggaran yang dipergunakan untuk membuat rencana keperluan dalam menjalankan operasi harian dalam kurun waktu satu tahun. Anggaran operasional sering diklasifikasikan sebagai pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*), yaitu jenis pengeluaran yang bersifat rutin dan jumlahnya tidak banyak serta tidak meningkatkan fungsi dari suatu aset.
  - b. Anggaran Modal (*Capital Budget*), yaitu anggaran yang menunjukkan rencana jangka panjang dan pembelajaran atas aset seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabotan dan sebagainya. Belanja modal ialah suatu pengeluaran yang fungsinya cenderung melebihi satu tahun anggaran serta akan meningkatkan jumlah aset atau kekayaan organisasi sektor publik, yang selanjutnya akan menambah anggaran operasional untuk biaya pemeliharannya.
2. Berdasarkan Status Hukum
  - a. Anggaran Tentatif (*Tentative Budget*), merupakan anggaran yang tidak membutuhkan pengesahan dari lembaga legislatif karena kemunculannya yang disebabkan oleh hal-hal yang tidak direncanakan sebelumnya.
  - b. Anggaran *Enacted* (*Enacted Budget*), adalah anggaran yang direncanakan kemudian dibahas dan disetujui oleh lembaga legislatif.
3. Dalam Pemerintahan, kekayaan negara (dana) dibagi menjadi dua, yaitu:
  - a. Anggaran Dana Umum, digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan yang bersifat umum dan sehari-hari.
  - b. Anggaran Dana Khusus, dicabangkan atau dialokasikan khusus untuk tujuan tertentu, misalnya dana pelunasan utang yang digunakan untuk pembayaran utang.
4.
  - a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), apropriasi belanja telah ditetapkan jumlahnya di awal tahun anggaran. Jumlah tersebut tidak bisa melebihi dari jumlah yang ditetapkan sebelumnya meskipun ada peningkatan jumlah kegiatan yang dilakukan.
  - b. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*), harga barang atau jasa perunit telah ditetapkan terlebih dahulu namun jumlah anggaran secara keseluruhan akan berubah menjadi naik atau turun bergantung pada banyaknya kegiatan yang akan dilakukan.
5. Berdasarkan Penyusunannya
  - a. Anggaran Eksekutif (*Executive Budget*), ialah anggaran yang disusun oleh lembaga eksekutif, yaitu pemerintahan.
  - b. Anggaran Legislatif (*Legislative Budget*), ialah anggaran yang disusun oleh lembaga legislatif tanpa melibatkan pihak eksekutif.
6.
  - a. Anggaran Bersama (*Joint Budget*), adalah anggaran yang disusun secara bersama-sama antara lembaga eksekutif dan legislatif.



- b. Anggaran Komite (*Committee Budget*), anggaran yang disusun oleh suatu komite khusus.

### 2.2.5. Ciri-Ciri Anggaran

Menurut Rudianto (2009:4), tidak semua rencana kerja organisasi bisa dinyatakan sebagai anggaran, karena anggaran mempunyai beberapa ciri-ciri khusus dan yang membedakannya hanya direncana, yaitu sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Umumnya untuk waktu satu tahun.
3. Berisi komitmen manajemen.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah jika mengalami suatu keadaan khusus.
6. Harus dianalisis apa yang menjadi penyebab sebuah penyimpangan jika terjadi ketika melaksanakannya.

### 2.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

#### 2.3.1. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2013:223), “partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan penganggaran yang memungkinkan setiap manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja anggaran, untuk ikut berpartisipasi dalam melakukan pengembangan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran juga dapat mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas yang ada pada diri mereka”. Menurut Dharmanegara (2010:80), “partisipasi penyusunan anggaran bisa diartikan dengan adanya keterlibatan usaha dan masukan oleh para manajer dalam penyusunan anggaran”.

Menurut Nafarin (2013:31), “penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan bisa meningkatkan kinerja para manajer, yaitu ketika suatu tujuan disusun dan secara bersama-sama disetujui maka setiap karyawan maupun manajer akan menginternalisasikan tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan



merasa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi. Adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, kebutuhan tersebut bisa terpenuhi melalui penghargaan terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh manajer”.

Berdasarkan beberapa definisi partisipasi penyusunan anggaran di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses dalam pembuatan anggaran secara bersama-sama baik oleh manajer tingkat bawah, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat atas dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

### 2.3.2. Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai manfaat menurut Lubis dan Ishak (2005:175) sebagai berikut:

1. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang begitu besar pada semua tingkatan yang ada pada manajemen.
2. Partisipasi juga bisa meningkatkan rasa persatuan kelompok yang ada pada gilirannya menunjukkan meningkatkan kerja sama antar anggota kelompok dengan penetapan tujuan.
3. Partisipasi dapat menurunkan ketidakadilan yang dilihat ada dalam sumber daya organisasi antara sub unit organisasi, serta pendapat negatif yang dihasilkan seperti itu.
4. Partisipasi berkaitan dengan penurunan kegelisahan dan tekanan yang berkaitan dengan anggaran. Penyebabnya orang yang ikut berpartisipasi dalam suatu penetapan tujuan untuk mengetahui bahwa tujuan tersebut wajar dan dapat dicapai.
5. Dengan melalui proses negoisasi dan hasil diskusi anggaran yang terjadi dalam sebuah rapat, manajer akan menyadari masalah apa saja dari rekan-rekannya di unit organisasi lainnya dan mempunyai pemahaman yang lebih baik atas saling ketergantungan antar departemen.

### 2.3.3. Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Purnamaningsih (2017) indikator partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari beberapa bagian yaitu:

1. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran.
2. Alasan revisi anggaran.
3. Kerelaan dalam memberikan pendapat.
4. Frekuensi saran dalam anggaran.
5. Banyaknya pengaruh yang diberikan.
6. Pentingnya kontribusi.

## 2.4. Kejelasan Sasaran Anggaran

### 2.4.1. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Bangun (2009), “kejelasan sasaran anggaran memberikan kepastian kepada pelaksana anggaran untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan selama melaksanakan tugasnya agar dapat mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak temotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan”.

Dharmanegara (2010:113) ,”kejelasan sasaran anggaran ialah sejauh mana tujuan anggaran akan ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut bisa dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut”. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, penyusun anggaran maupun pelaksana anggaran akan memiliki informasi yang relevan mengenai sasaran-sasaran anggaran yang akan dicapai daripada tidak adanya kejelasan sasaran anggaran. Sehingga dengan adanya kejelasan sasaran anggaran tersebut dapat menciptakan anggaran yang efisien.

### 2.4.2. Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran

Ada beberapa keuntungan kejelasan sasaran anggaran (Helmi, 2016) sebagai berikut:

1. Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja, kejelasan sasaran anggaran dapat memberikan motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja menjadi lebih baik.
2. Membantu untuk memperjelas apa-apa saja yang diharapkan, sasaran anggaran yang jelas dapat memberikan gambaran tentang apa saja yang akan dicapai selanjutnya.
3. Meningkatkan kepuasan atas hasil kerja yang dicapai.
4. Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja mereka. Setiap pekerja akan termotivasi untuk bersaing secara positif dalam bekerja, sebab mereka bisa memahami tujuan perusahaan dengan mengetahui sasaran yang jelas.

5. Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut.
6. Membangkitkan rasa mampu dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Sasaran yang jelas akan bisa membangun motivasi kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja para pekerja sesuai yang diharapkan.

### **2.4.3. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran**

Agar pengukuran kejelasan sasaran anggaran efektif maka ada 7 indikator yang diperlukan (Wibowo,2015) yaitu:

1. Jelas, artinya sasaran anggaran yang akan dicapai harus dinyatakan secara jelas serta tidak memiliki makna ganda.
2. Spesifik, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan detail, agar tidak menimbulkan interpretasi bermacam-macam.
3. Dimengerti, artinya sasaran anggaran yang ingin dicapai mudah dimengerti serta menjadi prioritas utama.

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005, 87), “partisipasi dianggap sebagai sarana akuntansi yang terbaik untuk para pekerja dalam rangka meningkatkan diri mereka kepada masing-masing tanggung jawab atau tugas yang diemban”. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bangun (2009) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga semakin besar keterlibatan para manajerial dalam merumuskan sesuatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam perusahaan, maka sangat tinggi rasa tanggung jawab mereka untuk mensukseskan kesepakatan atau keputusan tersebut dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Brownell dan McInnes (1986) dalam Ananda (2019), “dengan adanya partisipasi oleh perusahaan, maka perusahaan tersebut berusaha untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Dengan adanya tanggung jawab ini maka akan menjadikan kinerja yang baik bagi perusahaan, sehingga semakin tingginya partisipasi perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan”. Dugaan ini oleh peneliti akan diuji pada hipotesis satu ( $H_1$ ).

### **2.5.2. Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayat (2015) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan. Menurut Kenis (1979) dalam Hidayat (2015), “kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana target anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut bisa dipahami oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut”.

Menurut Bangun (2009), “kejelasan sasaran dapat membantu para pegawai untuk mencapai kinerja yang mereka harapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja bisa tercapai. Pencapaian kinerja ini akan terkait dengan motivasi, dimana hal ini disebabkan dengan motivasi yang tinggi akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain, kinerja manajerial akan dipengaruhi oleh kejelasan sasaran anggaran”. Dugaan ini oleh peneliti akan diuji pada hipotesis dua ( $H_2$ ).

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain atau peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini.



**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Fatimah Agustin Purnamaningsih / 2017	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
Raka Cecio Septiansyah / 2016	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Survei pada Dinas Pemerintah Kota Cimahi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD dan secara simultan kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.
Nopita Helmi / 2016	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
Andarias Bangun / 2009	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh



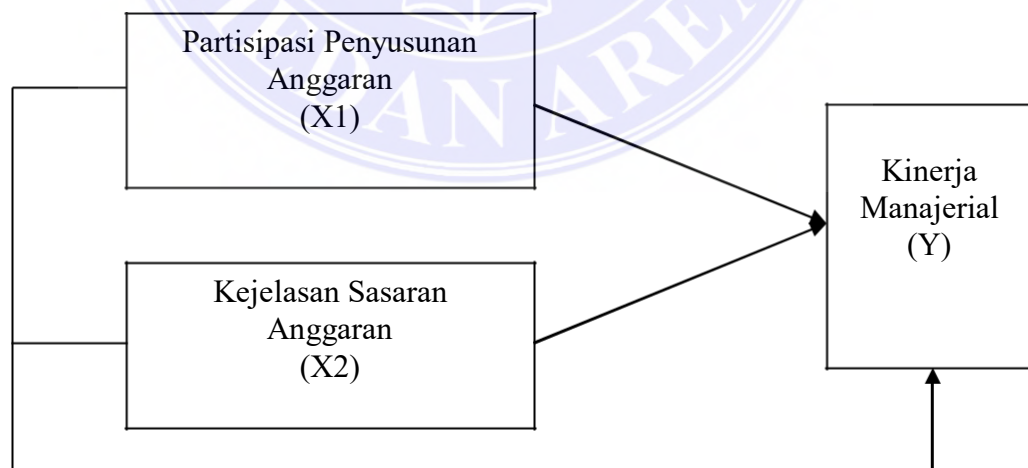
	Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)	terhadap kinerja manajerial SKPD.
Taufik Hidayat / 2015	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi Dan <i>Locus of Control</i> Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel <i>locus of control</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada objek dan variabel yang diteliti. Pada penelitian Fatimah Agustin Purnamaningsih (2017) melakukan penelitian pada Badan Keuangan Daerah yang berada di Kabupaten Sukoharjo serta menambahkan variabel komitmen organisasi dan sistem pengukuran kinerja pada variabel independen. Pada penelitian Raka Cecio Septiansyah (2016) melakukan penelitian pada seluruh SKPD yang berada di Kota Cimahi dan mengganti variabel partisipasi penyusunan anggaran menjadi komitmen organisasi pada variabel independen. Pada penelitian Nopita Helmi (2016) menambahkan umpan balik anggaran pada variabel independen. Pada penelitian Andarias Bangun (2009) melakukan penelitian pada SKPD Pemerintah Kabupaten Deli Serdang dan menambahkan variabel struktur desentralisasi pada

variabel independen. Pada penelitian Taufik Hidayat (2015) menambahkan variabel struktur desentralisasi dan locus of control serta menghilangkan variabel partisipasi penyusunan anggaran pada variabel independen. Pada penelitian ini akan melakukan penelitian di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan dan menjadikan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen.

## 2.7. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan beberapa penelitian terdahulu, penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independennya adalah partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Keterkaitan variabel-variabel tersebut akan dinyatakan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.8. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:81), “hipotesis merupakan sebuah dugaan atau sumber yang dirumuskan serta diterima untuk sementara waktu yang bisa menjelaskan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan”.

Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti membuat hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H0 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H1 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H2 : Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian**

#### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini ialah penelitian asosiatif. Sugiyono (2015), "Penelitian asosiatif adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara dua variabel atau lebih, dalam penelitian ini maka akan bisa diciptakan suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan serta mengontrol suatu gejala". Penelitian ini melakukan pengamatan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. Peneliti mengidentifikasi fakta atau peristiwa sebagai variabel yang dipengaruhi dan melakukan penyelidikan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi.

#### **3.1.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan yang beralamat di Jalan Titi Pahlawan No.81 Rengas Pulau Kecamatan Medan Marelan, Kota Medan, Sumatera Utara 20255, Telp. 62-0616850555, Fax. 62-0616850444, Email : [info@bgrindonesia.co.id](mailto:info@bgrindonesia.co.id), Web: [www.bgrindonesia.co.id](http://www.bgrindonesia.co.id), twitter: [@bgrlogistics](https://twitter.com/bgrlogistics), Instagram: [bgrlogistics](https://www.instagram.com/bgrlogistics), Youtube: [bgrlogistics](https://www.youtube.com/bgrlogistics).

#### **3.1.3. Waktu Penelitian**

Adapun rencana kegiatan penelitian ini dilaksanakan dari bulan Oktober 2019 sampai dengan Oktober 2020.

**Tabel 3.1**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	2019			2020				
		Okt	Nov	Des	Jan	Jun	Jul	Agus	Okt
1	Pengajuan judul								
2	Pembuatan proposal								
3	Bimbingan proposal								
4	Seminar proposal								
5	Pengumpulan data dan analisis data								
6	Penyusunan dan bimbingan skripsi								
7	Seminar Hasil								
8	Sidang Meja Hijau								

### 3.2. Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015), “populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta dipahami dan kemudian diambil kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala bagian dan pegawai di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan.

#### 3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2015), “sampel ialah jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi”. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh kepala bagian dan pegawai yang terlibat dalam penyusunan rencana program dan



anggaran di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan yang berjumlah 40 orang.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Konsep dasar dari definisi operasional yaitu mencakup pengertian untuk memperoleh data yang nantinya akan dianalisis yang memiliki tujuan yaitu untuk mengoperasionalkan konsep-konsep penelitian menjadi variabel penelitian. Variabel-variabel yang akan dipakai untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1.	Kinerja Manajerial (Y)	Kinerja seorang manajer berorientasi pada proses yang diarahkan dan dipastikan untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim dan organisasi.	1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Pengawasan 6. Pemilihan staf 7. Negosiasi 8. Perwakilan	Likert
2.	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	Partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan antara manajer atas dengan bawahan untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan mereka.	1. Keterlibatan manajemen dalam proses penyusunan anggaran. 2. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan. 3. Kerelaan dalam memberikan pendapat. 4. Frekuensi pemberian saran dan pendapat. 5. Banyaknya pengaruh yang diberikan. 6. Kontribusi dalam penyusunan anggaran.	Likert

3.	Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana target anggaran akan ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti dan digunakan oleh semua pihak.	1. Jelas 2. Spesifik 3. Dimengerti	Likert
----	---------------------------------	--	--	--------

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

#### 3.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka dengan menggunakan statistik sebagai analisis (Sugiyono 2015:13).

#### 3.4.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini ialah data primer. Menurut Etta dan Sopiah (2010:171), “data primer adalah sumber data penelitian yang didapatkan secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu melalui studi lapangan dengan pemberian angket/kuesioner yang disebarakan ke kepala bagian dan pegawai yang berada di PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan yang bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner yaitu sebanyak 40 responden. Dimana setiap pertanyaan telah memiliki skor. Adapun skor atas jawaban responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini berdasarkan Skala Likert:

**Tabel 3.3**  
**Skala Likert**

No.	Skala Likert	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

### 3.6. Teknik Analisis Data

#### 3.6.1. Uji Statistik Deskriptif

Uji Statistik deskriptif berfungsi untuk menunjukkan gambaran secara statistik data yang diteliti meliputi jumlah data, mean dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian (Santoso, 2004). Maksimum-minimum digunakan untuk melihat nilai maksimum dan minimum untuk menilai populasi. Mean digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai rata-rata populasi yang diperkirakan dari sampel. Standar deviasi digunakan untuk menilai disperse rata-rata dari sampel.

#### 3.6.2. Uji Kualitas Data

Untuk melakukan uji kualitas data atas data primer ini, maka peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Dalam sebuah penelitian akan didapatkan instrumen yang valid dan reliabel. Menurut Jogiyanto (2010:135), “validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa saja yang ingin diukur, sedangkan reliabilitas adalah suatu nilai untuk menunjukkan konsistensi sebuah alat pengukur di dalam mengukur suatu gejala yang sama”.

### a. Uji Validitas

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini mendeskripsikan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang akan diukur (Ghozali,2006). Dasar pengambilan keputusan yang dipergunakan pada pengujian validitas butir angket ialah sebagai berikut:

1. Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka variabel tersebut dinyatakan valid.
2. Jika  $r$  hitung tidak positif serta  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

### b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2011), “uji reliabilitas ialah alat ukur yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran akan tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama”. Reliabilitas instrumen pada penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Ghozali (2011), “jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka bisa diambil kesimpulan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel”.

### 3.6.3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Menurut Santoso (2004), “tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal dan mendekati normal”. Untuk pengujian normalitas data pada penelitian ini akan dideteksi melalui analisa grafik dan statistik yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan menggunakan SPSS.

1. Histogram, yaitu pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa data normal berbentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang memiliki pola distribusi normal. Jika data miring ke kanan atau miring ke kiri berarti data tersebut dinyatakan tidak berdistribusi secara normal.
2. Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang akan digunakan yaitu:
  - a) Jika data terletak menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tersebut dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.
  - b) Jika data terletak menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi dinyatakan tidak memenuhi asumsi normalitas.
3. Uji *Kolmogorov Smirnov Test*, uji ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.
  - a) Jika nilai *Asymp sig*  $> 0.05$  maka data berdistribusi normal.
  - b) Jika nilai *Asymp sig*  $< 0.05$  maka data berdistribusi tidak normal.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas ditujukan untuk mengetahui deteksi gejala korelasi atau hubungan antara variabel bebas atau independen dalam model regresi tersebut. Asumsi multikolinieritas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinieritas. Uji multikolinieritas bisa dilakukan dengan cara : jika nilai *tolerance* lebih besar 0.1 dan nilai *VIF (Variance Inflation Factors)* lebih kecil dari 10, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali 2011:160).



### c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Santoso (2004), “uji heteroskedastisitas memiliki tujuan yaitu untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lain tetap dan tidak terjadi perubahan, maka bisa disebut sebagai homoskedastisitas dan jika terjadi perbedaan maka disebut sebagai heteroskedastisitas”. Model regresi yang baik ialah model yang mengalami homoskedastisitas atau tidak terjadinya heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bisa dilihat dengan menggunakan grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika grafik *scatter plot* menunjukkan suatu pola titik seperti titik yang bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi heteroskedastisitas pada data tersebut. Dan jika titik-titik data terletak menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0 maka terjadi homoskedastisitas atau tidak terjadinya heteroskedastisitas pada data tersebut (Ghozali, 2006).

#### 3.6.4. Analisis Regresi Berganda

Menurut Santoso (2004), “analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya”. Persamaan yang digunakan pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Pengambilan Keputusan

a= Konstanta

B1 = Koefisien Partisipasi Penyusunan Anggaran

B2 = Koefisien Kejelasan Sasaran Anggaran

X1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X2 = Kejelasan Sasaran Anggaran

e = Standart Error

### 3.6.5. Uji Hipotesis

#### a. Uji t (Uji Parsial)

Menurut Ghozali (2013), “uji t merupakan uji yang dilakukan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Uji t ialah pengujian koefisien regresi pada masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen”.

#### b. Uji F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2006), “uji statistik F dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi secara bersama-sama terhadap variabel dependen”.

#### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji ini digunakan untuk mengukur kedekatan hubungan dari model yang dipakai. Koefisien determinasi (*adjusted  $R^2$* ) merupakan suatu angka yang menunjukkan besarnya kemampuan varians atau penyebaran dari variabel-variabel bebas yang menerangkan variabel terikat atau angka yang menunjukkan seberapa besar variabel terikat dipengaruhi variabel bebasnya. Besarnya koefisien

determinasi adalah antara 0 hingga 1 ( $0 < Adjusted R^2 < 1$ ), dimana nilai koefisien mendekati 1, maka model tersebut dikatakan baik karena semakin dekat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

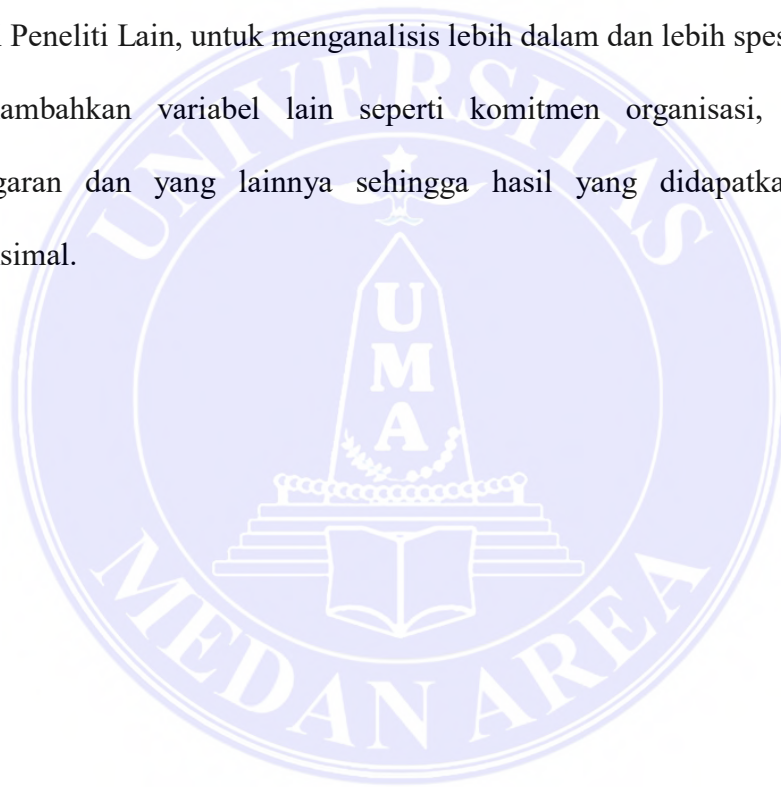
Berdasarkan data yang dikumpulkan dan hasil analisis yang dilakukan pada PT Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. Hal tersebut menjelaskan bahwa banyaknya pengaruh yang diberikan oleh manajer memiliki nilai yang sangat baik dikarenakan jika manajer selalu memberikan pengaruh yang positif bagi bawahannya maka akan tercipta kinerja manajerial yang baik pula.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. Hal tersebut menjelaskan bahwa spesifik memiliki nilai yang sangat baik dikarenakan jika anggaran disusun secara spesifik maka akan memudahkan bagi para manajer untuk memahami susunan anggaran kemudian akan tercipta kinerja manajerial yang baik.
3. Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan. Dengan demikian partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang kuat.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan, menghasilkan beberapa saran yang dapat diberikan yaitu:

- 1) Diharapkan untuk perusahaan agar dapat meningkatkan koordinasi yang dilakukan oleh para manajer kepada sesama manajer atau kepada bawahannya, agar kinerja manajerial dapat menjadi lebih baik lagi.
- 2) Bagi Peneliti Lain, untuk menganalisis lebih dalam dan lebih spesifik lagi, serta menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, umpan balik anggaran dan yang lainnya sehingga hasil yang didapatkan juga lebih maksimal.





## DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, Mutia Dwi. 2019. “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Wisata Indah Kota Sibolga Sumatera Utara*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Program Studi Akuntansi. Universitas Medan Area.
- Anthony, R.Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjaktawala dan Krista. Salemba Empat: Jakarta.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Pemasaran*. Rajawali Press: Jakarta.
- Bangun, Andarias. 2009. “*Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)*”. Program Studi Akuntansi. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Aplikasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kepemimpinan (Teori & Aplikasi)*. Alfabeta: Denpasar.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi ke-4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hansen, Don. R. Dan Maryanna M Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Edisi 8. Alih Bahasa Deny Arnos Kwary. Salemba Empat: Jakarta.
- Helmi, Nopita. 2016. “*Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntansi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Hidayat, Taufik. 2015. *“Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi dan Locus of Control Terhadap Kinerja Manajerial”*. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Jogiyanto. 2010. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Lubis, Arfan Ikhsan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2011. *Akuntansi Keprilakuan*, Cetakan Kedua. Salemba Empat: Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama: Jakarta.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Munandar, M. 2007. *Penganggaran: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Ketiga. BPFE UGM: Yogyakarta.
- Nafarin, M. 2012. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Nafarin, M. 2013. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga, Cetakan Kedua, Salemba Empat: Jakarta.
- Nordiawan, Deddi. 2012. *Anggaran di Suatu Pemerintahan*, Edisi Ke-1. Salemba Empat: Jakarta.
- Purnamaningsih, Fatimah Agustin. 2017. *“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukaharjo)”*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Jurusan Akuntansi Syariah. IAIN Surakarta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Erlangga: Jakarta.
- Sangadji, Etta Mamang & Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian-Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. ANDI: Yogyakarta.
- Santoso, Singgih. 2004. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Sasongko dan Parulian. 2015. *Anggaran*. Salemba Empat: Jakarta.

- Septiansyah, Raka Cecio. 2016. *“Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Survei pada Dinas Pemerintah Kota Cimahi)”*. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Widyatama Bandung.
- Simamora, Hendry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Star Gate Publisher: Jakarta.
- Subagyo. 2001. *Peranan Organisasi dan Manajemen dalam Badan Peradilan*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- T. Hani Handoko, Dr. 2009. *Manajemen*, Edisi 2, Cetakan ke-20. Universitas Gajah Mada: Yogyakarta.
- Tika, Moh. Pabundu. 2016. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Wibowo. 2015. *Manajemen Kinerja*, Edisi 5. Rajawali Pers: Jakarta.
- Wijaya, Agus, Purnomolatsu, N. Dan Tjahjoanggoro, A.J. 2015. *Kepemimpinan Berkarakter*, Edisi Revisi. Brilian Internasional: Sidoarjo.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta.

# LAMPIRAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/9/21

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))3/9/21

## Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

### I. Identitas Diri

Bapak/Ibu cukup memberikan tanda *checklist* (√) pada kotak yang sudah disediakan di bawah ini:

1. Usia :  21-30  31-40  
 41-50  > 50
2. Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan
3. Pendidikan Terakhir : .....
4. Lama Bekerja :  1-5 Tahun  
 6-10 Tahun  
 > 10 Tahun

### II. Petunjuk pengisian kuesioner :

Bapak/Ibu cukup memberikan tanda *checklist* (√) pada pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu. Setiap pertanyaan mengharapkan hanya ada satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu. Skor/Nilai jawaban adalah sebagai berikut :

Skor/Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor/Nilai 4 : Setuju (S)

Skor/Nilai 2 : Tidak Setuju (TS)

Skor/Nilai 5 : Sangat Setuju (SS)

Skor/Nilai 3 : Netral (N)



**DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN PARTISIPASI****PENYUSUNAN ANGGARAN (X1)**

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Manajemen ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran.					
2.	Dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal.					
3.	Manajemen sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa diminta.					
4.	Dalam proses penyusunan anggaran sangat membutuhkan saran manajemen.					
5.	Manajemen mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran.					
6.	Manajemen sering memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran.					

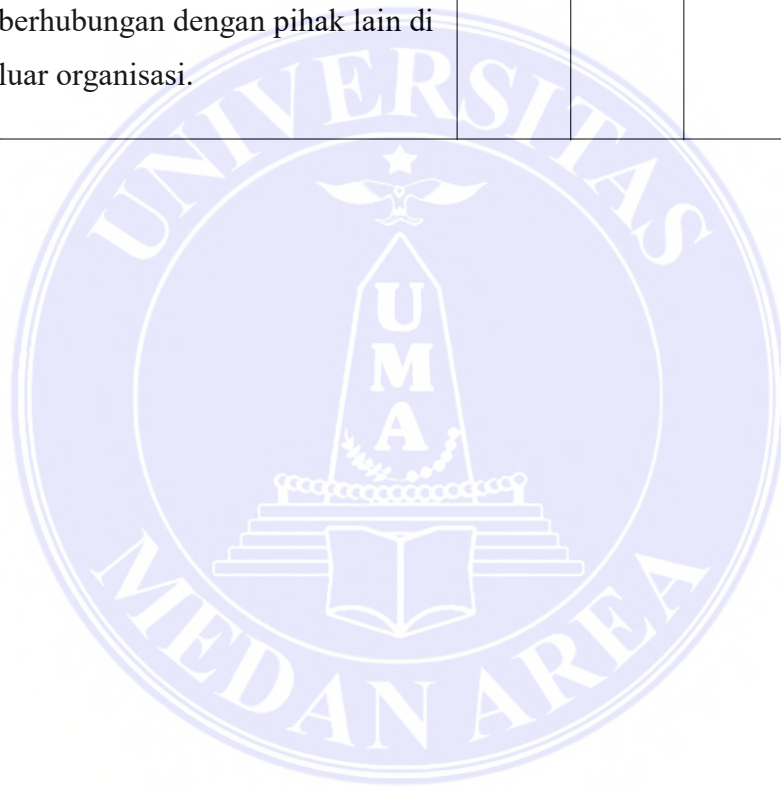
**DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN KEJELASAN SASARAN****ANGGARAN (X2)**

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Kejelasan sasaran anggaran dinyatakan secara jelas.					
2.	Kejelasan sasaran anggaran dinyatakan secara spesifik.					
3.	Indikator kinerja untuk setiap kegiatan yang tercantum dalam anggaran telah terdefinisi dengan jelas dan terukur.					
4.	Adanya sasaran anggaran yang jelas mempermudah manajemen di dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.					
5.	Sasaran anggaran yang ditetapkan dapat dimengerti oleh manajemen yang bertanggung jawab di dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran.					
6.	Ketidajelasan sasaran anggaran akan menyebabkan terhambatnya pelaksanaan anggaran.					

**DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN KINERJA****MANAJERIAL (Y)**

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Manajemen berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.					
2.	Manajemen berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.					
3.	Manajemen ikut berperan dalam tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.					
4.	Manajemen berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/ sub unit.					
5.	Manajemen berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit.					
6.	Manajemen berperan dalam					

	mengelola atau mengatur pegawai.					
7.	Manajemen melakukan kontrak untuk produksi yang dibutuhkan pada unit/sub unit manajerial dengan pihak luar.					
8.	Manajemen berperan dalam mewakili organisasi untuk berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi.					



Lampiran 2 : Skor Jawaban Kuesioner Variabel Penelitian

No Responden	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)						Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	4	2	4	4	4	2	20
2	2	2	4	4	4	4	20
3	4	4	2	4	5	4	23
4	4	4	4	4	4	5	25
5	5	2	5	4	5	5	26
6	5	5	5	4	5	5	29
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	4	5	5	5	5	29
9	4	5	4	4	5	4	26
10	5	4	5	4	2	5	25
11	4	4	4	5	5	2	24
12	5	4	2	4	4	4	23
13	4	4	4	4	2	2	20
14	4	4	2	2	4	4	20
15	5	2	4	4	4	4	23
16	2	4	5	5	5	5	26
17	5	5	5	5	5	4	29
18	5	5	5	5	5	2	27
19	5	4	5	4	5	5	28
20	4	5	5	5	5	5	29
21	5	5	5	5	5	5	30
22	4	4	5	5	5	5	28
23	4	5	4	5	5	4	27
24	5	4	4	5	4	5	27
25	4	5	4	4	4	4	25
26	2	4	5	4	5	2	22
27	4	4	4	4	4	2	22
28	4	4	5	2	2	4	21
29	4	2	4	5	4	2	21
30	2	2	4	2	2	4	16
31	4	4	2	2	4	4	20
32	5	4	2	4	4	5	24
33	4	5	5	5	5	4	28
34	4	4	4	4	5	4	25
35	5	4	4	4	5	5	27
36	5	5	5	5	5	4	29
37	4	5	4	4	4	5	26
38	5	4	4	5	5	4	27
39	4	4	4	5	4	4	25
40	4	5	2	4	4	5	24
	168	161	164	168	173	162	996



### Skor Jawaban Kuesioner

No Responden	Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)						Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	4	4	4	4	2	4	22
2	4	4	2	4	4	4	22
3	4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	5	5	4	5	4	27
6	5	5	4	4	5	4	27
7	4	5	5	5	4	5	28
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	5	4	5	4	28
10	4	2	4	5	5	4	24
11	5	5	4	4	5	5	28
12	4	4	2	5	4	4	23
13	4	2	2	5	2	4	19
14	5	4	4	4	4	2	23
15	4	4	5	4	5	4	26
16	5	5	2	4	4	5	25
17	4	5	4	4	5	5	27
18	4	5	4	5	4	5	27
19	5	5	5	5	5	4	29
20	5	5	5	5	4	5	29
21	5	5	5	5	5	5	30
22	5	5	5	4	5	5	29
23	4	5	4	4	5	5	27
24	2	4	4	5	4	5	24
25	5	4	4	2	5	4	24
26	5	5	2	5	5	4	26
27	4	4	2	4	5	4	23
28	4	2	4	4	2	2	18
29	4	4	2	2	4	5	21
30	2	2	2	4	4	2	16
31	4	4	4	4	4	2	22
32	4	4	5	4	4	4	25
33	4	5	4	5	4	5	27
34	5	5	5	4	5	4	28
35	5	5	5	5	4	4	28
36	5	5	5	5	5	5	30
37	5	4	5	5	4	4	27
38	2	5	4	4	5	5	25
39	5	4	2	2	5	5	23
40	4	4	4	4	2	4	22
	171	175	156	169	171	168	1008

## Skor Jawaban Kuesioner

No Responden	Kinerja Manajerial (Y)								Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	4	2	2	4	5	2	4	4	27
2	2	4	5	4	4	4	5	2	30
3	5	4	4	5	5	5	4	4	36
4	5	5	5	4	4	5	5	4	37
5	4	5	4	5	4	4	5	5	36
6	4	5	4	5	5	2	4	5	34
7	2	5	5	5	4	4	2	5	32
8	5	5	5	5	5	5	4	5	39
9	4	4	4	5	4	4	5	4	34
10	5	5	5	2	4	5	5	5	36
11	5	2	4	5	5	4	4	4	33
12	2	4	4	4	4	5	2	5	30
13	4	2	2	2	2	5	5	4	26
14	4	4	4	4	4	5	4	4	33
15	4	4	5	4	5	2	5	5	34
16	5	5	4	5	4	5	4	2	34
17	4	4	5	5	4	4	5	5	36
18	5	2	5	5	5	5	4	5	36
19	5	5	5	5	4	5	5	5	39
20	5	5	4	5	5	5	4	4	37
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	4	5	5	5	5	5	4	4	37
23	5	4	5	5	4	4	5	4	36
24	5	5	5	4	4	2	4	5	34
25	4	4	4	4	5	5	4	4	34
26	4	2	4	5	2	2	5	2	26
27	4	2	4	4	4	5	4	4	31
28	2	4	2	2	5	5	2	4	26
29	5	2	4	4	4	2	2	4	27
30	4	4	4	2	2	2	4	2	24
31	4	4	2	4	4	4	4	4	30
32	5	5	4	4	4	5	4	5	36
33	5	4	4	5	4	4	4	4	34
34	4	4	4	5	4	5	4	4	34
35	2	5	4	5	5	5	5	5	36
36	5	4	5	5	4	5	4	5	37
37	5	5	4	4	2	4	5	4	33
38	5	4	4	5	5	4	5	5	37
39	2	4	2	4	5	5	2	4	28
40	4	5	4	4	4	2	5	4	32
	166	162	164	173	167	165	166	168	1331

### Lampiran 3 : Hasil Uji Statistik dan Hipotesis

#### Output Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

##### Correlations

		PPPA1	PPPA2	PPPA3	PPPA4	PPPA5	PPPA6	Total
PPPA1	Pearson Correlation	1	.292	.035	.276	.203	.263	.562**
	Sig. (2-tailed)		.607	.832	.084	.210	.101	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PPPA2	Pearson Correlation	.292	1	.102	.292	.335*	.247	.635**
	Sig. (2-tailed)	.067		.531	.067	.034	.124	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PPPA3	Pearson Correlation	.350	.102	1	.438**	.186	.043	.511**
	Sig. (2-tailed)	.832	.531		.005	.251	.791	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
PPPA4	Pearson Correlation	.276	.292	.438**	1	.583**	.016	.707**
	Sig. (2-tailed)	.084	.067	.005		.000	.920	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PPPA5	Pearson Correlation	.203	.335*	.186	.583**	1	.141	.668**
	Sig. (2-tailed)	.210	.034	.251	.000		.385	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PPPA6	Pearson Correlation	.263	.247	.043	.016	.141	1	.506**
	Sig. (2-tailed)	.102	.124	.791	.920	.385		.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Total	Pearson Correlation	.562**	.635**	.511**	.707**	.668**	.506**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.001	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Output Uji Validitas Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

#### Correlations

		PKSA1	PKSA2	PKSA3	PKSA4	PKSA5	PKSA6	Total
PKSA1	Pearson Correlation	1	.392*	.254	-.019	.242	.135	.535**
	Sig. (2-tailed)		.012	.114	.909	.132	.405	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PKSA2	Pearson Correlation	.392*	1	.404**	.107	.507**	.583**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.012		.010	.509	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PKSA3	Pearson Correlation	.254	.404*	1	.310	.203	.124	.673**
	Sig. (2-tailed)	.114	.010		.052	.208	.447	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PKSA4	Pearson Correlation	-.019	.107	.310	1	-.088	.080	.367**
	Sig. (2-tailed)	.909	.509	.052		.591	.624	.020
	N	40	40	40	40	40	40	40
PKSA5	Pearson Correlation	.242	.507*	.203	-.088	1	.346*	.609**
	Sig. (2-tailed)	.132	.001	.208	.591		.029	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
PKSA6	Pearson Correlation	.135	.583*	.124	.080	.346*	1	.613**
	Sig. (2-tailed)	.405	.000	.447	.624	.029		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Total	Pearson Correlation	.535**	.825**	.673**	.367**	.609**	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Output Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

#### Correlations

		PKM1	PKM2	PKM3	PKM4	PKM5	PKM6	PKM7	PKM8	Total
PKM1	Pearson Correlation	1	-.007	.334*	.219	-.059	-.038	.424**	.108	.478**
	Sig. (2-tailed)		.966	.035	.179	.719	.817	.006	.509	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM2	Pearson Correlation	-.007	1	.359*	.141	.156	.203	.145	.263	.559**
	Sig. (2-tailed)	.966		.023	.385	.336	.208	.317	.101	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM3	Pearson Correlation	.334*	.359*	1	.413**	.073	.036	.332*	.225	.656**
	Sig. (2-tailed)	.035	.023		.008	.656	.827	.036	.162	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM4	Pearson Correlation	.219	.141	.413**	1	.375*	.081	.149	.203	.599**
	Sig. (2-tailed)	.174	.385	.008		.017	.617	.359	.210	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM5	Pearson Correlation	-.059	.156	.073	.375*	1	.231	-.218	.452**	.458**
	Sig. (2-tailed)	.719	.336	.656	.017		.151	.176	.003	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM6	Pearson Correlation	-.038	.203	.036	.081	.231	1	-.064	.200	.436**
	Sig. (2-tailed)	.817	.208	.827	.617	.151		.694	.215	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM7	Pearson Correlation	.424**	.145	.332*	.149	-.218	.064	1	-.037	.417**
	Sig. (2-tailed)	.006	.371	.036	.359	.176	.694		.822	.007
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
PKM8	Pearson Correlation	.108	.263	.225	.203	.452**	.200	-.037	1	.560**
	Sig. (2-tailed)	.509	.101	.162	.210	.003	.215	.822		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total	Pearson Correlation	.478**	.559**	.656**	.599**	.458**	.436**	.417**	.560**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.003	.005	.007	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



### Output Uji Reliabilitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,631	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PPPA1	20,70	8,985	,343	,595
PPPA2	20,88	8,317	,412	,568
PPPA3	20,80	9,087	,243	,635
PPPA4	20,70	8,113	,534	,524
PPPA5	20,58	8,251	,473	,546
PPPA6	20,85	9,054	,219	,648

### Output Uji Reliabilitas Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,659	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PKSA1	20,93	8,892	,325	,638
PKSA2	20,88	6,933	,697	,497
PKSA3	21,30	7,344	,413	,612
PKSA4	20,98	9,820	,135	,693
PKSA5	20,93	8,276	,392	,616
PKSA6	21,00	8,308	,403	,612

## Output Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)

### Reliability Statistics

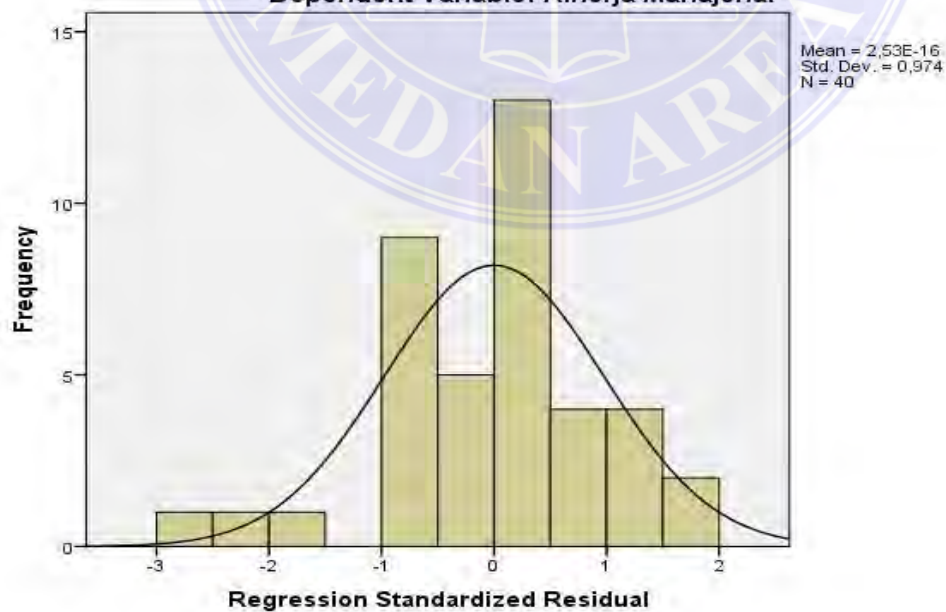
Cronbach's Alpha	N of Items
,606	8

### Item-Total Statistics

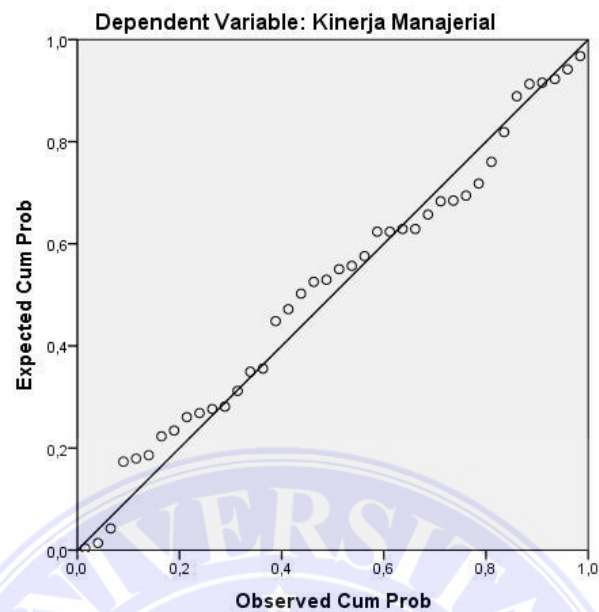
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PKM1	29,13	13,394	,247	,591
PKM2	29,23	12,640	,337	,563
PKM3	29,18	12,251	,492	,519
PKM4	28,95	12,715	,421	,540
PKM5	29,10	13,836	,263	,585
PKM6	29,15	13,567	,164	,623
PKM7	29,13	14,010	,197	,603
PKM8	29,08	13,097	,380	,553

### Histogram

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

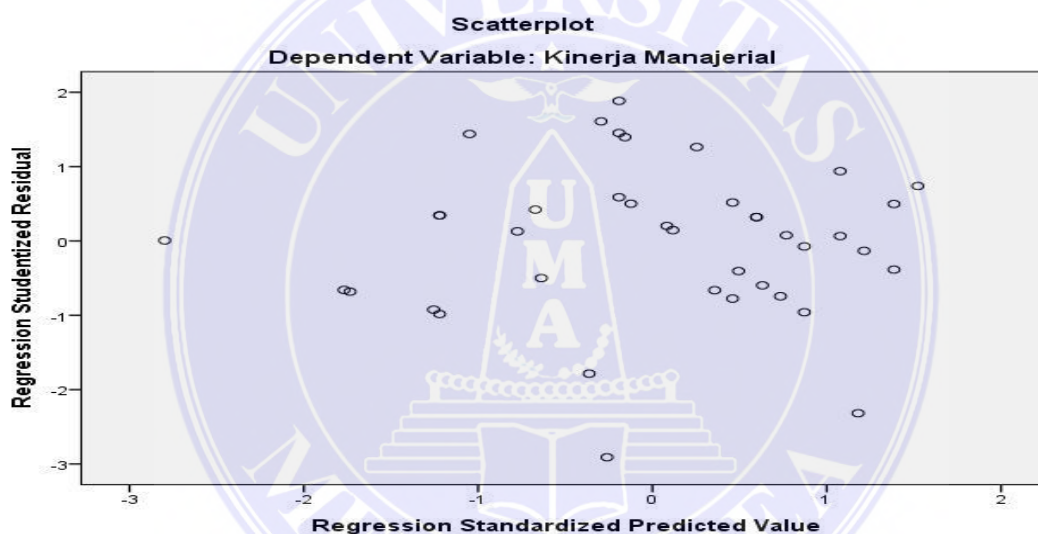
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,30009493
	Absolute	,092
Most Extreme Differences	Positive	,077
	Negative	-,092
Kolmogorov-Smirnov Z		,582
Asymp. Sig. (2-tailed)		,887

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.595	2.950		2.574	.014		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.456	.211	.384	2.155	.038	.276	3.620
Kejelasan Sasaran Anggaran	.569	.216	.470	2.640	.012	.276	3.620

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kejelasan sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 <sup>a</sup>	,676	,658	2,361

a. Predictors: (Constant), Kejelasan sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	429,648	2	214,824	38,524	,000 <sup>b</sup>
	Residual	206,327	37	5,576		
	Total	635,975	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Kejelasan sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	7.595	2.950		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.456	.211	.384	2.155	.038
Kejelasan Sasaran Anggaran	.569	.216	.470	2.640	.012

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian



## UNIVERSITAS MEDAN AREA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus I : Jl. Kolam No. 1 Medan Estate Telp (061) 7366878, 7360168, 7364348, 7366781, Fax. (061) 7366998  
Kampus II : Jl. Sei Serayu No. 70A/Jl. Setia Budi No. 79B Medan Telp (061) 8225602, 8201994, Fax. (061) 8226331  
Email : univ\_medanarea@uma.ac.id Website:uma.ac.id/ekonomi.uma.ac.id email fakultas ekonomi@uma.ac.id

Nomor : 1231/FEB.2/01.10/VI/2020 14 Juli 2020  
Lamp. :  
Perihal : **Izin Research / Survey**

Kepada,  
Yth. Pimpinan PT. Bhandha Ghara Reksa

Cabang Utama Medan  
Di Tempat

Dengan hormat,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area di Medan, mengharapkan bantuan saudara kepada mahasiswa kami :

Nama : KARTIA DEVI  
N P M : 168330020  
Program Studi : Akuntansi  
Judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan

Untuk diberi izin Research / survey di Instansi / Perusahaan yang Saudara pimpin. Hal ini dibutuhkan sehubungan dengan tugasnya menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Perguruan Tinggi dengan memenuhi ketentuan dan peraturan administrasi di Instansi / Perusahaan Bapak/Ibu

Dapat kami tambahkan bahwa Research / survey ini dipergunakan hanya untuk kepentingan ilmiah semata-mata. Kami mohon kiranya diberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, serta memberikan surat keterangan yang menyatakan telah selesai melakukan penelitian.

Demikian kami sampaikan atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

D. Hsan Effendi, M.Si

**Tembusan :**

1. Wakil Rektor Bidang Akademik
2. Kepala LPPM
3. Mahasiswa ybs
4. Pertinggal

**Lampiran 5 : Surat Keterangan Selesai Penelitian Oleh PT Bhandha Ghara  
Reksa (Persero) Cabang Utama Medan**




Nomor : 251 /CMDN/HR-D1/VIII.2020      Medan, 03 Agustus 2020  
 Lamp : -  
 Perihal : Telah selesai Melaksanakan Research / Survey

Kepada Yth,  
 Bp. Dekan  
 Fakultas Ekonomi & Bisnis  
 Universitas Medan Area  
M e d a n


Dengan hormat,

Menindak lanjuti Surat Bapak No1231/Feb.2/01.10/VI/2020 tanggal 14 Juli 2020 perihal Izin Research / Survey maka dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

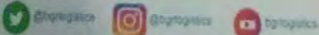
No	Nama	NPM	Jurusan	Judul
1	Kartia Devi	168330020	Akuntansi	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Cabang Utama Medan


Nama tersebut diatas telah selesai melaksanakan Research / Survey di PT. Bhandha Ghara Reksa Cabang Utama Medan dari tanggal 15 Juli 2020 s/d 18 Juli 2020.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

PT. Bhandha Ghara Reksa  
 Divre I Medan  
  
 Nenny Triana  
 Spv. HR, GA & Legal

Divre I Medan :  
 Jln. Titi Pahlawan ; Medan Marelan  
 Medan 20255  
 Telp. : 62-061 6850555  
 Fax. : 62-061 6850444  
 E-Mail : info@bgrindonesia.co.id  
 Web Site : www.bgrindonesia.co.id



  
 Certificate No. UKAS 0402819

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/9/21

Access From (repository.uma.ac.id)3/9/21