

**Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran  
Terhadap Kinerja Manajerial  
(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bintan)**

**WAHYU WILMANZAH**

(100462201153)

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang  
2014

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh dari Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas-dinas yang terdapat di Kabupaten Bintan. Pada penelitian ini kinerja Manajerial berfungsi sebagai variabel dependen. Ada dua variabel yang berfungsi sebagai variabel independen, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Jenis penelitian ini ialah pengujian Hipotesis yaitu penelitian yang biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu atau menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan dua atau lebih faktor dalam suatu situasi. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah uji kualitas data, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolonieritas, uji autokorelasi dan uji hipotesis (uji t dan f). Sampel dalam penelitian ini yaitu pejabat struktural yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran dan data dikumpulkan melalui metode kuesioner. Maka pada pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, demikian halnya pada variabel kejelasan sasaran anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dari hasil uji simultan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintan.

**Kata Kunci** : Partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kinerja manajerial.

**PENDAHULUAN**

Organisasi sektor publik selalu di tuntutan agar memiliki kinerja yang ditujukan pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk selalu tanggap dengan lingkungan disekitarnya, dengan cara memberikan upaya pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada suatu struktur organisasi pemerintahan. Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja

aparatur atau manajerial organisasi tersebut. Menurut Anwar (2010), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kegiatan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi suatu organisasi.

Kinerja manajerial di dalam sebuah SKPD merupakan gambaran mengenai suatu tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan yang hendak di capai sebagai pencapaian dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintahan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu salah satunya partisipasi dalam penyusunan anggarannya. Menurut Mardiasmo (2009), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak di capai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran di gunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya pun harus memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan jajarannya dalam manajemen dalam suatu organisasi. Proses penyusunan anggaran dapat di lakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top down*, *bottom up*, dan partisipasi, Ramadhani dan Nasution (2009). Dalam sistem penganggaran *top down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah di tetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini menerapkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang di berikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi. Oleh karena itu entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*Participative budgeting*).

Untuk menghindari akan adanya disfungsi suatu perilaku didalam penyusunan anggaran pada suatu organisasi swasta ataupun sektor publik, untuk itu perlu di ikut sertakan manajemen pada tingkat yang lebih rendah dalam proses penyusunan anggaran.

Kenis (1979) dalam Deki (2013) mengatakan salah satu karakteristik sistem penganggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Menurut Kenis kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran itu di tetapkan secara jelas dan spesifik dan di mengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab atas pencapaian anggaran tersebut. Penentuan anggaran secara spesifik lebih produktif di bandingkan jika tidak ada penentuan sasaran, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk dapat melakukan yang terbaik.

Kejelasan sasaran anggaran juga akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja manajerial yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja yang diharapkan dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah di tetapkan sebelumnya. Ketidak jelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini akan menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang di harapkan, Kenis (1979) dalam Deki (2013).

Penelitian yang telah di lakukan sebelumnya yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Cakra Compact Aluminium Industries, yang telah di lakukan oleh Frisilia (2007). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Artinya, semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial yang di hasilkan perusahaan tersebut.

Dan penelitian selanjutnya yaitu penelitian mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja pemerintah pada pemerintahan kota tomohon oleh david (2011). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan pada pemerintahan Kota Tomohon. Dari hasil penelitian yang telah di lakukan, saya akan mengkaji ulang dengan variabel yang berbeda dari penelitian yang telah di lakukan sebelumnya yaitu dengan dua variabel bebas yang di gabungkan dengan satu variabel terikat. Saya akan membahas tentang sejauhmana pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bintan. Dimana dalam penelitian ini partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran sebagai variabel bebas (independen) dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat (dependen).

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini di beri judul “**Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**” (Studi empiris pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten bintan).

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **A. Partisipasi dalam penyusunan anggaran**

Kennis (1979) dalam Fazli dan Muslim (2006) mendefinisikan partisipasi sebagai tingkat keterlibatan manajer dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goal* unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi yang lebih rinci diberikan Brownel (1982) dalam Vola (2012) yaitu suatu proses dimana individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan di evaluasi dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran *participative* dan *non participative*. Partisipasi ini memungkinkan karyawan (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran, Mardiasmo (2009). Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus di informasikan kepada publik untuk di kritik, di diskusikan, dan diberi masukan, Mardiasmo (2009).

Menurut bagus (2010), salah satu manfaat dari partisipasi yang berhasil adalah bahwa partisipasi menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar

pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi juga meningkatkan keajaiban antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.

Menurut Hansen dan Mowen (1999), ada 3 masalah yang timbul dalam partisipasi penganggaran, yaitu :

1. Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah, sejak yang di anggarkan menjadi tujuan manajer.
2. *Slack* anggaran, adalah perbedaan antara jumlah sumber daya yang sebenarnya di perlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien dengan jumlah yang di ajukan oleh manajer yang bersangkutan untuk mengerjakan tugas yang sama.
3. *Pseudoparticipation*, yang mempunyai arti bahwa perusahaan menggunakan partisipasi dalam penganggaran padahal sebenarnya tidak. Dalam hal ini bawahan terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang akan diterapkan karena perusahaan membutuhkan persetujuan mereka.

Beberapa manajer cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadikan tujuan anggaran cenderung menjadi tujuan pribadi manajer, sehingga kesalahan-kesalahan tersebut di atas pada akhirnya menyebabkan turunnya kinerja, Hansen dan Mowen (1999).

## **B. Kejelasan Sasaran Anggaran**

Anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian di dalam kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah harus menggambarkan sasaran kinerja secara jelas dan spesifik. Anthony et. all, (2012) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi, dengan kejelasan sasaran anggaran tersebut dapat mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu, sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kejelasan sasaran anggaran menunjukkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab, Munawar et al (2006). Jadi kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang tidak jelas.

Menurut Steers dan Porters dalam Deki (2013), bahwa dalam menentukan sasaran anggaran memiliki dua karakteristik utama yaitu :

1. Sasaran harus spesifik bukannya samar-samar.
2. Sasaran harus menantang namun dapat di capai.

Menurut Locke dan Latham dalam Deki (2013), agar pengukuran sasaran efektif ada tujuh indikator yang di perlukan, yaitu :

1. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum, dan tugas-tugas yang harus di kerjakan.
2. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang dapat di ukur.
3. Standar, menetapkan standar dan target yang di capai.
4. Jangka waktu, menetapkan jangka waktu yang di butuhkan untuk pengerjaan.
5. Sasaran prioritas, menetapkan sasaran berdasarkan prioritasnya.

6. Tingkat kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitannya.
7. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran akan membuatnya lebih memahami sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut, serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumberdaya yang ada pada perusahaan atau pada suatu organisasi sektor publik. Selanjutnya targe-target anggaran yang di susun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai.

### **C. Kinerja Manajerial**

Anwar (2010), menyatakan bahwa kinerja manjerial merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan di komunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung.

Kinerja juga dapat di artikan sebagai prestasi dari suatu kegiatan atau tindakan. Dalam sisi pemerintahan kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai atas tugas yang di berikan oleh atasan. Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pemerintah daerah dapat di ketahui melalui tingkat pencapaian hasil (*out put*) dari pelaksanaan anggaran, Anwar (2010). Dalam mencapai sasaran atas peningkatan di dalam sebuah kinerja manajerial maka di perlukan pertimbangan-pertimbangan atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut. Hal ini penting sebagai titik tolak dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kinerja.

Menurut Anwar (2010), kinerja manajerial di dasarkan pada fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan  
Meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi melakukan perencanaan baik tingkat bawah, menengah, maupun manajer tingkat atas.
2. Investigasi  
Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yaitu investigasi. Dalam hal ini manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisa pekerjaan.
3. Koordinasi  
Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mensinkronisasikan tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok di padukan. Koordinasi ini biasanya dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan berhubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi  
Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang di gunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan dana pemeriksaan produk.

5. Pengawasan  
Pengawasan meliputi mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberi tugas, dan menangani keluhan.
6. Penataan staff (*staffing*)  
Penataan staff merupakan salah satu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan (*job description*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.
7. Negosiasi  
Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar, dengan wakil penjual maupun secara kelompok.
8. Perwakilan  
Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

## **HIPOTESIS**

### **a. Partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

Supriyono (2004), dalam Kunwaviyah (2010), mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi dalam anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang biasa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk hipotesis hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial adalah :

H1= Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **b. Kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial**

Kenis (1979) dalam Deki (2013), mengatakan bahwa salah satu karakteristik sistem penganggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Kualitas proses pengukuran kinerja sangat di pengaruhi oleh kualitas proses penganggaran karena pengukuran kinerja merupakan mata rantai yang berkesinambungan dengan proses penganggaran. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang di harapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja diharapkan akan dapat tercapai. Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk hipotesis hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial adalah :

H2 = Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**c. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial**

Kenis (1979) dalam Deki (2013), menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut ialah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap pegawai terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Dengan demikian dengan adanya partisipasi di dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran akan dapat berimplikasi pada kinerja manajerial aparat pemerintah daerah yang berpartisipasi baik dalam penyusunan anggaran maupun pelaksanaan anggaran sesuai kebijakan umum pada APBD. Dari uraian tersebut maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

- d. H3 = Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**METODOLOGI PENELITIAN**

**a. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan saya lakukan ini adalah pengujian hipotesis, yaitu penelitian yang biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau menentukan perbedaan antara kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi, Sekaran (2006).

**b. Populasi dan sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lainnya. Populasi juga bukan sekedar karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu, sugiyono (2007). Populasi dari penelitian ini yaitu Instansi pemerintahan atau satuan kerja perangkat daerah yang ada di Kabupaten Bintan.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karekteristik yang di miliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu 14 dinas yang terdapat di Kabupaten Bintan. Pemilihan sampel menggunakan metode *Purposive Sampling* dengan kriteria yaitu seorang pegawai negeri di Kabupaten Bintan, menduduki jabatan pada Eselon III atau bidang tugas pada pengelolaan keuangan dan umum. Sampel dan jumlah responden dari penelitian ini yaitu pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Nama SKPD dan jumlah responden objek penelitian**

No	Nama SKPD	Jumlah responden
1	Dinas Kebersihan	3
2	Dinas Kelautan dan Perikanan	3

3	Dinas Kesehatan	3
4	Dinas Kependudukan	3
5	Dinas Koperasi	3
6	Dinas Pariwisata	3
7	Dinas Pekerjaan Umum	3
8	Dinas Pendidikan	3
9	Dinas Perhubungan	3
10	Dinas Pertambangan	3
11	Dinas Pertanian dan Kehutanan	3
12	Dinas PPKD	3
13	Dinas Sosial	3
14	Dinas Tenaga Kerja	3

Sumber : Data diolah, 2014

### c. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer ini dikumpulkan dengan mengantarkan langsung kuesioner kesetiap kantor dinas yang ada di Kabupaten Bintan untuk di isi lalu diambil kembali dalam waktu yang telah di tentukan dan akan di olah datannya. Selain kuesioner yang akan saya berikan juga nantinya akan dilakukan wawancara yang merupakan proses Tanya jawab yang berlangsung secara lisan antara peneliti dan responden untuk mendengarkan secara langsung informasi atau keterangan yang akan di berikan.

### d. Definisi operasional

Definisi operasional melekatkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau variabel itu, Sugiyono, (2007). Mengacu pada definisi di atas, maka definisi operasional untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan pelaksana anggaran yang dinyatakan dengan sikap percaya terhadap bawahan dan komunikasi terbuka, sehingga tercapai kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan.
2. Kejelasan sasaran anggaran adalah Suatu Kejelasan sasaran dalam suatu anggaran untuk menunjukkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara spesifik dan jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab.
3. Kinerja adalah hasil kerja di dalam manajerial yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan atau organisasi sektor publik, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

### e. Pengukuran variabel

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen atau indikator yang di susun oleh Milani (1975), daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam



butir pertanyaan yang telah mewakili dari setiap kegiatan dalam penyusunan anggaran yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Jawaban responden atas daftar pertanyaan tersebut di desain menggunakan skala likert dengan alternatif jawaban dari 1 sampai 7. Alternatif jawaban 1 berarti pengaruh partisipasi rendah sedangkan alternative jawaban 7 berarti partisipasi tinggi.

Kejelasan sasaran anggaran diukur dengan menggunakan instrumen atau indikator daftar pertanyaan yang di susun oleh Locke dan Latham (1984), daftar pertanyaan tersebut terdiri atas tujuh butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat kejelasan sasaran anggaran responden. Jawaban responden atas daftar pertanyaan tersebut di desain menggunakan skala likert 5 poin, yaitu :

Sangat setuju	= 5 poin
Setuju	= 4 poin
Ragu-ragu	= 3 poin
Tidak Setuju	= 2 poin
Sangat tidak setuju	= 1 poin

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen atau indikator daftar pertanyaan yang telah disusun dan dikembangkan oleh Mahoney et all (1963), daftar instrumen pertanyaan tersebut terdiri dari delapan butir item pertanyaan. Alternatif untuk jawaban tersebut menggunakan skala likert dengan rentang nilai 1 berarti rendah sampai dengan 7 yang berarti nilai tertinggi.

#### **f. Analisis statistik deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: Partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi, Ghozali (2006).

#### **g. Uji validitas data**

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebuah pengukuran dikatakan valid jika dapat mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur valid untuk melakukan tugasnya mencapai sasaran. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuesioner, sehingga pengujian validitas yang digunakan berupa validitas isi (*content validity*), Ghozali (2006).

#### **h. Uji realibilitas data**

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan suatu indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha*. Variabel atau konstruk di katakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Semakin nilai *alpha* nya mendekati satu maka nilai realibilitasnya semakin terpercaya, Ghozali (2006).

### **i. Uji normalitas data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (dependent) dan variabel bebas (independent) memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik merupakan cara yang mudah untuk mendeteksi normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal probability plot. Pengambilan keputusan dalam uji normalitas menggunakan analisis grafik ini didasarkan pada:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Untuk melengkapi hasil analisis grafik normal probability plot digunakan uji statistik non-parametik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Pada uji statistik *one-sample Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat probabilitas signifikan terhadap variabel. Jika probabilitas signifikan diatas 0,05, maka variabel tersebut terdistribusi secara normal, Ghozali (2006).

### **j. Uji heterokedastisitas**

Heterokedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama (*constant*) bila gambar atau grafik penyebaran nilai-nilai residual terhadap nilai-nilai prediksi tidak membentuk pola tertentu seperti meningkat atau menurun, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Model persamaan regresi yang baik adalah jika terjadi homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Dasar analisis grafik plot adalah sebagai berikut :

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 dan sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### **k. Uji multikolonieritas**

Multikolonieritas berarti ada hubungan linier yang sempurna atau “pasti” di antara beberapa atau semua variabel independen dari model regresi. Untuk mendeteksi gejala *multicollinearity*, peneliti menggunakan cara VIF (*Variance Inflation Factor*). Dengan pedoman sebagai berikut :

- a.  $VIF > 5$  maka di duga mempunyai persoalan multikolonieritas.
- b.  $VIF < 5$  maka tidak terjadi multikolonieritas.

### **l. Uji autokorelasi**

Dalam suatu analisis regresi dimungkinkan terjadi hubungan antara variabel-variabel bebas itu sendiri atau berkorelasi sendiri. Konsekuensi adanya autokorelasi dalam suatu model regresi adalah varians sampel tidak dapat menggambarkan varians

populasinya, dan model regresi yang dihasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu, Ghazali (2006). Metode pengujian pada penelitian ini adalah dengan Uji Durbin Watson (UJI DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Terjadi autokorelasi positif jika nilai DW dibawah -2 ( $DW < -2$ )
- b. Tidak terjadi autokorelasi jika jika nilai DW berada di antara -2 dan +2 atau  $-2 < DW \leq \pm 2$ .
- c. Terjadi autokorelasi negatif jika DW di atas +2 atau  $DW > +2$ .

#### **m. Uji t dan Uji F**

Uji keberartian koefisien regresi atau disebut uji T (uji parsial atau koefisien regresi), digunakan untuk memperkuat keyakinan penulis tentang kesimpulan hasil yang diperoleh setelah dilakukan perhitungan analisis korelasi linear. Disamping itu, analisis juga dapat digunakan untuk mengetahui apakah bukti yang ada memadai atau tidak dengan signifikan sebesar 5 %, sehingga kesimpulan yang diambil jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual pada taraf 5 % berarti  $H_1$ ,  $H_2$ , diterima. Jika lebih besar dari 5 %, berarti hipotesis ditolak.

Uji keberartian model regresi atau disebut uji F, digunakan untuk melihat apakah model persamaan regresi yang digunakan dapat menjelaskan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi yang ditetapkan dalam uji F yaitu sebesar 5%. Untuk menentukan Uji F atau Anova pada penelitian ini yaitu di lakukan dengan cara membandingkan tingkat signifikansi, yaitu membandingkan nilai signifikan hasil perhitungan data observasi dengan nilai signifikan, yaitu sebesar 0,05. Apabila  $Sig. > 0,05$  berarti  $H_3$  di tolak, apabila  $Sig. < 0,05$  berarti  $H_3$  di terima.

#### **n. Koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ), besarnya determinasi yang berfungsi untuk mengetahui besarnya persentase variabel tergantung minat yang dapat di prediksi dengan menggunakan variabel bebas Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan Kejelasan sasaran anggaran. Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya peranan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung.

## **PEMBAHASAN**

#### **a. Gambaran umum responden**

Di wilayah Kabupaten Bintan terdapat 24 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), yang terdiri dari 14 dinas, 8 badan dan 4 lembaga lainnya. Dalam penelitian ini yang diambil sebagai sampel yaitu hanya pada dinas yang ada di kabupaten Bintan yaitu sebanyak 14 dinas. Dengan mengirim sebanyak 42 kuesioner dengan asumsi masing-masing dinas sebanyak 3 orang sebagai aspek pemerataan.

Berdasarkan hasil dari tabel 4.2 di atas terlihat bahwa responden dalam penelitian ini lebih di dominasi oleh responden pria yaitu dengan presentase sebanyak 73.8% dan wanita 26,2%. Responden dalam penelitian ini memiliki jabatan seperti kepala dinas, kepala sub dinas, kepala bidang. Untuk yang menduduki jabatan  $> 2$  tahun 11.9%. 2-5 tahun 42.9% dan yang  $> 5$  tahun yaitu sebesar 45.2%.

### **b. Statistik deskriptif**

Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran terdiri dari 6 pertanyaan pada skala *Likert 7* poin. Adapun kisaran pada jawaban responden (kisaran *actual*) sebesar 6 sampai dengan 42 dimana kisaran teoritisnya adalah 6 sampai dengan 42. Nilai *Mean* pada variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu sebesar 27,98. hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran relatif tinggi. Kejelasan sasaran anggaran yang memiliki 7 buah item pertanyaan dengan skala *Likert 5* poin. Adapun kisaran jawaban pada jawaban responden (kisaran *actual*) sebesar 20 sampai dengan 35 dimana kisaran teoritisnya adalah 7 sampai dengan 35. Nilai *Mean* pada variabel kejelasan sasaran anggaran yaitu sebesar 28,64. Hal ini mengindikasikan bahwa kejelasan sasaran anggarannya relatif tinggi. Dan untuk variabel kinerja manajerial yang terdiri dari 8 item pertanyaan pada skala *likert 7* poin. Kisaran jawaban responden (kisaran *actual*) adalah 31 sampai dengan 56 dimana kisaran teoritisnya 8 sampai dengan 56. Nilai *mean* pada variabel kinerja manajerial yaitu sebesar 44,38. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerial juga relative tinggi. Sedangkan standar deviasi masing-masing variabel untuk Partisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu sebesar 9,338. Kejelasan sasaran anggaran 3,581. dan Kinerja manajerial 7,338. Dimana apabila semakin tinggi standar deviasinya maka akan heterogenitas, yang berarti pertanyaan dalam variabel tersebut semakin bervariasi. Semakin rendah tingkat standar deviasinya maka semakin homogen artinya bahwa variasi jawaban atau pertanyaan semakin kecil.

### **c. Uji validitas**

semua pertanyaan dalam semua indikator yang digunakan untuk mengukur ketiga variabel yaitu variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran (PA), kejelasan sasaran anggaran (KSA), dan Kinerja Manajerial (KM) dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang positif dan mempunyai probabilitas kurang dari 0,05 ( $\leq 0,05$ ). Maka semua item pernyataan yang di gunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

### **d. Uji reabilitas**

nilai *Cronbach Alpha*  $\geq 0,60$  untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini. Hal ini memiliki arti bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial adalah Reliable.

### **e. Uji normalitas**

grafik normal *Probability Plot* menunjukkan bahwa titik (data) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti atau mendekati arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa model-model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Sedangkan untuk uji normalitas dengan uji *Test One-Sample Kormogorov Smirnov* pada tabel 4.6 diperoleh nilai pada *Kormogorov Smirnov* yaitu 0,529 dengan tingkat signifikansi jauh di atas 0,05 yaitu 0,943. Hal ini berarti bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Dari hasil kedua uji normalitas di atas baik analisis grafik maupun uji statistik dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

**f. Uji heteroskedastisitas**

Pada hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta menyebar di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat di simpulkan bahwa terjadi heterokedastisitas dalam penelitian ini sehingga model regresi layak untuk digunakan.

**g. Uji multikolonieritas**

Pada hasil uji multikolonieritas menunjukan hasil uji multikolonieritas dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kedua variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran adalah 1,000 kurang dari 5 ( $1,000 \leq 5$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa antara variabel independen tidak terjadi persoalan multikolonieritas.

**h. Uji autokorelasi**

hasil dari uji autokorelasi pada tabel 4.8 dapat di pastikan bahwa untuk variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dapat tidak terjadi autokorelasi. Hal ini dapat di pastikan dengan hasil nilai pada *Durbin Watson* yaitu 1,624 dan terletak di antara - 2 sampai dengan + 2. Penelitian ini tidak memenuhi salah satu asumsi klasik, namun jika dilihat lagi kegunaan dan fungsi uji autokorelasi maka hal tersebut dapat diabaikan. Karena pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan data dalam satu waktu saja dan bukan menggunakan data *time series*.

**i. Model regresi linier berganda**

bahwa taksiran untuk nilai koefisien dari regresi berganda adalah nilai konstanta  $\alpha = 17,657$   $\beta_1 = 0,279$  dan  $\beta_2 = 0,660$  , sehingga model taksiran untuk regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 17,657 + 0,279X_1 + 0,660X_2 + e$$

Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 17,657 yang memberikan pengertian bahwa jika partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran sama dengan nol (0), maka besarnya kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Bintan adalah sebesar 17,657 satuan. Sedangkan pada nilai b yang merupakan hubungan antara kinerja manajerial dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dari variabel desentralisasi (X) sebesar 0,279 dan 0,660 yang memiliki arti bahwa jika jumlah variabel X bertambah 1 skornya maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,279 untuk partisipasi dalam penyusunan anggaran dan 0,660 untuk kejelasan sasaran anggaran.

Dari kedua variabel yang telah di masukkan dan diolah datanya dalam perhitungan analisis regresi berganda pada tabel 4.10 diketahui bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ) memiliki hubungan atau pengaruh dengan variabel kinerja manajerial (Y). Untuk penjelasan yang lebih detail mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut akan di jelaskan di dalam uji hipotesis.

#### **j. Uji t**

Hipotesis pertama ini bisa diketahui di terima atau di tolaknya apabila nilai signifikan T dengan taraf signifikan atau dengan membandingkan  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel}$ , koefisien regresi tersebut signifikan jika  $T_{hitung} \geq T_{tabel}$ . Hasil pengujian analisis regresi signifikan *p-value* yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan pada nilai Sig. sebesar 0,016 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%) dan pada hasil uji T menjelaskan bahwa  $T_{hitung} = 2,523$  lebih besar dari  $T_{tabel} = 1,684$ . Yang memiliki arti bahwa pada variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, atau  $H_1$  di terima.

Hipotesis kedua ini bisa diketahui di terima atau di tolaknya apabila nilai signifikan T dengan taraf signifikan atau dengan membandingkan  $T_{hitung}$  dengan  $T_{tabel}$ , koefisien regresi tersebut signifikan jika  $T_{hitung} \geq T_{tabel}$ . Hasil pengujian analisis regresi signifikan *p-value* yang telah peneliti lakukan bahwa menunjukkan pada nilai Sig. sebesar 0,028 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05 (5%) dan pada hasil uji T menjelaskan bahwa  $T_{hitung} = 2,290$  lebih besar dari  $T_{tabel} = 1,684$ . Yang memiliki arti bahwa pada variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial, atau  $H_2$  di terima.

#### **k. Uji f**

hasil Uji F yang telah dilakukan menunjukkan nilai Sig. sebesar 0,006. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0,05 (5%), yang memiliki arti bahwa kedua variabel independen yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial, atau dengan demikian  $H_3$  diterima.

#### **l. Koefisien determinasi**

Dari analisa regresi secara keseluruhan yang menunjukkan R sebesar 0,477 yang memiliki arti bahwa hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran memiliki hubungan yang lemah dengan nilai persentase yaitu sebesar 47,7%. Dapat dikatakan lemah karena angka tersebut di bawah 0,5 atau di bawah 50%. Sedangkan nilai R Square atau nilai koefisien determinasi sebesar 0,228. Yang memiliki arti bahwa variabel dependen yaitu kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel independen yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran sebesar 22,8%, dan selebihnya 77,2% yang di peroleh dari hasil (100% - 22,8%) dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak di ikutsertakan dalam penelitian ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Anthony et all, (2012). *Akuntansi Manajemen*, Edisi ke 5 Jilid 2, Terjemahan Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Indeks.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Hal 61-77.

Bagus, Ida A. D , 2010, *Penganggaran Perusahaan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Bz, Fazli Syam dan Muslim A. Djali, 2006. *Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam)*. SNA IX, Padang.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan penerbit-UNDIP
- Hafiz, Frisilia Wihafina, 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial PT. Compact Aluminium Industries*, Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hansen, Don R dan Mowen Maryanne M, 1999. *Akuntansi Manajemen Jilid 1 edisi 4*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Imam Ghozali dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. "*Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening*" (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), SNA VIII, Solo.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nurchayani, Kunwaviyah, 2010. *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi sebagai variabel intervening*. Jurnal, Fakultas Ekonomi, Undip, Semarang.
- Putra, Deki, 2013. *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Jurnal. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Sumatra Barat, Padang.
- Ramadhani dan Nasution. 2009. "*Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating*". Jurnal. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara.
- Saerang, David, 2011. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Pada Pemerintahan Kota tomohon*, Journal Riset Akuntansi dan Auditing Volume 2 No 1 Bulan Juni, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Reaserch Methods For Bussinis*, Penerjemah Kwan Men Yon, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Revisi, Alfabeta, Bandung.

Vola, Vinesty, 2012. “*Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla*”, Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanudin, Makassar.

Yuwono, Budi, 2011. *Akuntansi Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 : Uji validitas

Item	Nilai Korelasi	Probabilitas (Sig. 2-Tailed)	Keterangan
PA1	0,862(positif)	0,000 < 0,05	Valid
PA2	0,754(positif)	0,000 < 0,05	Valid
PA3	0,862(positif)	0,000 < 0,05	Valid
PA4	0,888(positif)	0,000 < 0,05	Valid
PA5	0,713(positif)	0,000 < 0,05	Valid
PA6	0,850(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA1	0,629(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA2	0,640(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA3	0,693(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA4	0,604(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA5	0,685(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA6	0,776(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KSA7	0,529(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM1	0,822(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM2	0,820(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM3	0,740(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM4	0,836(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM5	0,902(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM6	0,873(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM7	0,737(positif)	0,000 < 0,05	Valid
KM8	0,760(positif)	0,000 < 0,05	Valid

### Lampiran 2 : Uji reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	0,803	Reliable
Kejelasan Sasaran Anggaran	0,761	Reliable
Kinerja Manajerial	0,790	Reliable



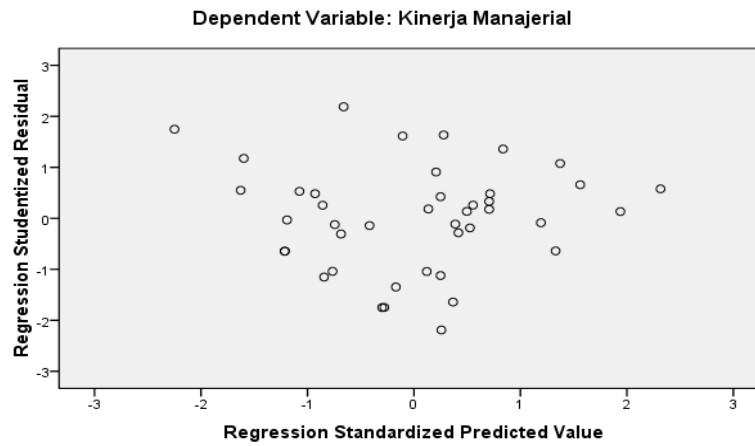
### Lampiran 3 : Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.2650734
	Std. Deviation	6.58239688
Most Extreme Differences	Absolute	.082
	Positive	.076
	Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z		.529
Asymp. Sig. (2-tailed)		.943
a. Test distribution is Normal.		

### Lampiran 4 : Uji heteroskedastisitas

Scatterplot



## Lampiran 5 : Uji multikolonieritas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.657	8.905		1.983	.054		
	Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	.279	.111	.355	2.523	.016	1.000	1.000
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.660	.288	.322	2.290	.028	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Lampiran 6 : Uji autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.477 <sup>a</sup>	.228	.188	6.612	1.624

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Lampiran 7 : Uji Hipotesis (Uji t dan f)

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.657	8.905		1.983	.054
	Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	.279	.111	.355	2.523	.016
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.660	.288	.322	2.290	.028

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	503.079	2	251.539	5.754	.006 <sup>a</sup>
	Residual	1704.826	39	43.713		
	Total	2207.905	41			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.477 <sup>a</sup>	.228	.188	6.612

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