

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH  
KOTA PEMATANGSIANTAR**

**TESIS**

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Akuntansi (M.Ak) Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik*

**SILVIA**  
**NPM : 1720050034**



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : SILVIA  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720050034  
Prodi / Konsentrasi : Magister Akuntansi / Akuntansi Sektor Publik  
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR

Disetujui untuk disampaikan kepada

*Panitia Ujian Tesis*

Medan, Januari 2020

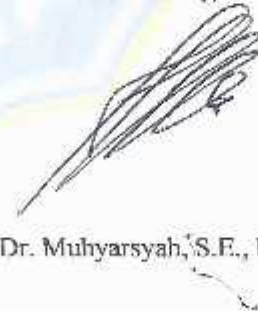
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., AK., CA., CPA



Dr. Muhyarsyah, S.E., M.Si

## PENGESAHAN

### PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR

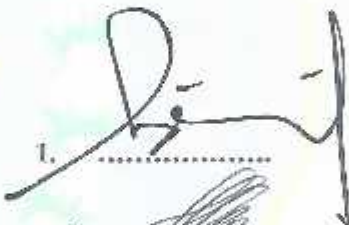
**SILVIA**  
NPM: 1720050034


Program Studi : Magister Akuntansi

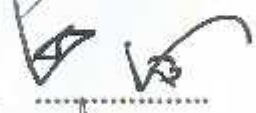
"Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyanggah gelar Magister Akuntansi (M.Ak.) Pada hari Kamis, 30 Januari 2020"

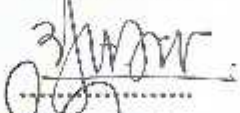
#### *Panelita Penguji*

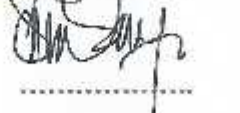
1. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak., CA., QiA., CPA.,  
Pembimbing I
2. Dr. Muhyarsyah, S.E., M.Si.  
Pembimbing II
3. Dr. Irfan, S.E., M.Si.,  
Penguji I
4. Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA.,  
Penguji II
5. Sri Rahayu, S.E., M.Si. (Cand. Dr)  
Penguji III

1.   
.....

2.   
.....

3.   
.....

4.   
.....

5.   
.....

**PENGESAHAN TESIS**

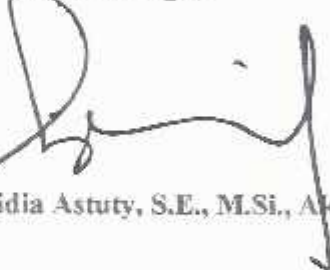
Nama : Silvia  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720050034  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi/Akuntansi Sektor Publik  
Judul Tesis : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial pada Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar.

Pengesahan Tesis:

Medan, .....

Komisi Pembimbing:

Pembimbing I,



Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak., CA., QIA., CPA.,

Pembimbing II,



Dr. Muhyarsyah, S.E., M.Si.

Diketahui:

Direktur,



Dr. Syaiful Bahri, M.AP.

Ketua Program Studi,



Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak., CA., QIA., CPA.,

## PERNYATAAN

### PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, Januari 2020

Penulis,



SILVIA  
NPM : 1720050034

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH  
KOTA PEMATANGSIANTAR**

**ABSTRAK**

**SILVIA  
1720050034**

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, (2) menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, (3) menguji dan menganalisis pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial, (4) menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas secara bersama sama terhadap kinerja manajerial. Objek penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Pematangsiantar. Sampel pada penelitian ini adalah 37 (tiga puluh tujuh) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan responden 37 (tiga puluh tujuh) kepala dinas dan 37 (tiga puluh tujuh) bagian keuangan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kota Pematangsiantar. Pengumpulan data dilakukan dengan cara metode kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. (2) Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. (3) Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. (4) Partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas secara bersama sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas,  
Kinerja Manajerial**

**IMPACT OF BUDGET PARTICIPATION, CLARITY OF THE BUDGET  
TARGETS, AND ACCOUNTABILITY TO MANAGERIAL PERFORMANCE  
ON PEMERINTAH DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR**

**ABSTRACT**

**SILVIA  
1720050034**

*The purpose of this research was (1) to test and analyze the influence of budget participation on managerial performance. (2) to test and analyze the influence of clarity of the budget targets on managerial performance. (3) to test and analyze the influence accountability on managerial performance. (4) to test and analyze the influence budget participation, clarity of the budget targets and accountability on managerial performance. Data were obtained from Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. The sample used in this study were 37 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar with respondents of 37 managerial level employees and 37 financial department in Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. The data were gathered using questionnaire. The results showed that (1) budget participation has significant influence on managerial performance in Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. (2) clarity of the budget targets do not have significant influence on managerial performance in Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. (3) accountability has a significant influence on managerial performance in Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. (4) budget participation, clarity of the budget targets and accountability has a significant influence on managerial performance in Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.*

***Keywords : budget participation, clarity of the budget target, accountability,  
managerial performance***

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar”**. Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi syarat penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., Ak., CA., QiA., CPA., selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan merangkap sebagai Ketua Komisi Pembimbing yang telah



memberikan ilmu, dukungan, arahan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.

4. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Muhyarsyah, S.E., M.Si., selaku Anggota Komisi Pembimbing II yang telah memberikan ilmu, dukungan, arahan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
6. Bapak Dr. Irfan, S.E., M.Si., selaku Penguji yang telah memberikan ilmu, dukungan, arahan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
7. Ibu Sri Rahayu S.E., M.Si., (Cand. Dr.) selaku Penguji yang telah memberikan ilmu, dukungan, arahan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini
8. Orangtua tercinta ( Bapak Tony Yap Kim Siong dan Ibu Yani ) yang selalu memberikan dukungan dalam doa, beserta saudara-saudara terkasih (Fiorensia dan Flora) yang sepenuh hati memberikan motivasi kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan proposal tesis ini, dan seluruh keluarga besar yang juga selalu memberikan doanya kepada penulis.
9. Seluruh Staf Pengajar dan Staf Administrasi di Pascasarjana Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Dr. Darwin Lie, S.E., M.M., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar,

11. Ibu John Lidia, S.Pd., selaku Sekretaris bidang pendidikan Sultan Agung Pematangsiantar, seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Tata Usaha SD Sultan Agung Pematangsiantar.
12. Teman-teman satu angkatan di Magister Akuntansi, khususnya Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik yang memberi semangat serta bantuan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, serta penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberkati dan menyertai kita semua.

Medan, Januari 2020

Penulis

**Silvia**  
**1720050034**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK	
<i>ABSTRACT</i>	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Rumusan Masalah.....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.5. Manfaat Penelitian .....	7
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	8
2.1. Uraian Teori.....	8
2.1.1 Kinerja Manajerial .....	8
2.1.2 Partisipasi Anggaran .....	14
2.1.3 Kejelasan Sasaran Anggaran .....	18
2.1.4 Akuntabilitas .....	23

	<b>Halaman</b>
2.2 Penelitian Terdahulu .....	30
2.3 Kerangka Konseptual .....	33
2.4 Hipotesis .....	36
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	37
3.2. Populasi dan Sampel .....	37
3.3. Defenisi Operasional Variabel .....	39
3.4. Teknik Pengumpulan data.....	41
3.5. Teknik Analisis Data.....	48
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	56
4.2 Pembahasan .....	79
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>87</b>
5.1. Kesimpulan .....	87
5.2. Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Rencana Waktu Penelitian.....	37
Tabel 3.2	Susunan Struktur Pemda Kota Pematangsiantar .....	38
Tabel 3.3	Defenisi Operasional Variabel .....	40
Tabel 3.4	Bobot Skala Likert.....	41
Tabel 3.5	Uji Validitas Variabel X <sub>1</sub> .....	43
Tabel 3.6	Uji Validitas Variabel X <sub>2</sub> .....	44
Tabel 3.7	Uji Validitas Variabel X <sub>3</sub> .....	44
Tabel 3.8	Uji Validitas Variabel Y .....	45
Tabel 3.9	Uji Reliabilitas Variabel X <sub>1</sub> .....	47
Tabel 3.10	Uji Reliabilitas Variabel X <sub>2</sub> .....	47
Tabel 3.11	Uji Reliabilitas Variabel X <sub>3</sub> .....	47
Tabel 3.12	Uji Reliabilitas Variabel Y .....	47
Tabel 4.1	Pengumpulan data .....	57
Tabel 4.2	Deskriptif Responden-Jenis Kelamin .....	57
Tabel 4.3	Deskriptif Responden-Usia .....	58
Tabel 4.4	Deskriptif Responden-Pendidikan Terakhir .....	58
Tabel 4.5	Hasil Statistik Deskriptif Variabel X <sub>1</sub> .....	60
Tabel 4.6	Hasil Statistik Deskriptif Variabel X <sub>2</sub> .....	61
Tabel 4.7	Hasil Statistik Deskriptif Variabel X <sub>3</sub> .....	63
Tabel 4.8	Hasil Statistik Deskriptif Variabel Y .....	64

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif .....	66
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas .....	68
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinier .....	69
Tabel 4.12 Hasil Analisis regresi linear berganda.....	71
Tabel 4.13 Hasil Uji F .....	77
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	78

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	35
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	70

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pergeseran sistem pengelolaan pemerintah Republik Indonesia dari sistem sentralisasi menjadi sistem pemerintahan desentralisasi yang diwujudkan dalam wujud otonomi daerah. Hal ini berdasarkan pada Undang-Undang (UU) No. 22 tahun 1999 yang kemudian diganti dan disempurnakan dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Undang-Undang No. 25 tahun 1999 diganti dan disempurnakan dengan Undang-undang No. 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat berimplikasi pada tuntutan ekonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik secara nyata yang harus diberikan kepada pemerintah daerah.

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Bastian, 2006). Menurut Mahoney *et. al.* (1963), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan



kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah. Kinerja manajerial pada kota Pematangsiantar belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penurunan penerimaan PAD dari tahun sebelumnya.

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi PAD Tahun 2017-2018**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>%</b>
2017	118.148.890.828,40	105.445.993.204,23	89.25
2018	133.392.762.772,80	100.418.720.291,78	75.28

Sumber : RLLPD Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas terlihat realisasi PAD mengalami penurunan dan tidak terealisasi sesuai dengan yang dianggarkan. Pada tahun 2017 anggaran yang terrealisasi sebesar Rp. 105.445.993.204,23 dari yang dianggarkan Rp. 118.148.890.828,40. Pada tahun 2018 PAD dianggarkan sebesar Rp. 133.392.762.772,80 dan hanya terealisasi sebesar Rp. 100.418.720.291,78.

Salah satu yang digunakan dalam meningkatkan Kinerja pemerintah adalah anggaran. Penerapan anggaran berbasis akuntabilitas diatur dalam Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dan diubah lagi dengan Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang pedoman pengelolaan Keuangan daerah. Dalam peraturan ini disebutkan tentang penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD). Adanya RKA-SKPD ini berarti telah terpenuhinya kebutuhan tentang anggaran berbasis akuntabilitas.

Dalam penyusunan anggaran semua pihak diperbolehkan berpartisipasi dalam penyusunan. Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran,

untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran memungkinkan rasa tanggungjawab pada para manajer tingkat bawah mendorong kreatifitas (Hansen dan Mowen, 2007, hal 552). Partisipasi anggaran pada pemerintah terjadi antara eksekutif (pemerintah), Legislatif (DPRD), serta masyarakat. Namun, seluruh karyawan dalam organisasi pemerintah yang terlibat harus bekerja secara baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Dalam penetapan anggaran final kota Pematangsiantar belum melibatkan para pemangku kepentingan.

Berikutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu kejelasan sasaran anggaran. Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah sehingga aparat akan memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Program kerja yang dilaksanakan juga belum dapat terealisasi dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan dilakukannya demo oleh masyarakat terkait program Rastra (Beras Pra Sejahtera) yang tidak tepat sasaran. Banyak warga yang sudah mapan masih menerima Rastra sedangkan beberapa masyarakat yang masih kurang mampu tidak menerima rastra (Beras Pra Sejahtera),

padahal warga tersebut masih memiliki KKS (Kartu Keluarga Sejahtera) yang menjadi syarat penerima rastra (Beras Pra Sejahtera). (Tribun-Medan). Kemudian pada setiap kelurahan terdapat dana kelurahan yang dibedakan menjadi dua yaitu dana fisik dan non fisik. Pada dana non fisik digunakan oleh pihak kelurahan untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar lebih produktif. Salah satunya dengan melakukan pelatihan pelatihan dengan bermacam macam jenis keterampilan contohnya pelatihan salon. Tetapi pelatihan salon yang selama ini dilakukan tidak memiliki outcome, karena setelah masyarakat selesai melakukan pelatihan tidak langsung dapat merintis salon.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah adalah akuntabilitas. Menurut Mardiasmo (2009 hal 20), Akuntabilitas Publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014). Dengan informasi pengungkapan tersebut, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah harus mau dan mampu menjadi subjek pemberi informasi atas aktivitas dan kinerja keuangan

yang diperlukan secara akurat, relevan, tepat waktu, konsisten dan dapat dipercaya. Undang –Undang No. 32 dan 33 tahun 2004 mengharuskan pemerintah memenuhi akuntabilitas dengan memperhatikan beberapa hal antara lain anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan.

Akuntabilitas pemerintah dapat dilihat dari kejujuran dalam bekerja dan menaati ketentuan hukum yang berlaku, prosedur yang digunakan, program yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak serta kebijakan kebijakan terkait pertanggungjawaban. Masih minimnya akuntabilitas dari Organisasi Perangkat daerah (OPD) di Kota Pematangsiantar hal ini terbukti dengan realisasi belanja BBM pada Dinas Lingkungan Hidup sebesar Rp. 162.492.800 tidak didukung oleh bukti yang memadai dan Pemberian makan dan minum pada sekretaris DPRD sebesar Rp. 171.294.000 tidak sesuai dengan ketentuan. (Sumber : BPK RI Perwakilan Sumatera Utara, 2018). Laporan keuangan kota Pematangsiantar juga mendapat WDP (Wajar Dengan Pengecualian) yang artinya kinerja manajerialnya belum maksimal.

Menyadari pentingnya partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

- a. Realisasi anggaran yang belum tercapai.
- b. Penetapan anggaran final belum melibatkan para pemangku kepentingan.
- c. Program kerja yang dilaksanakan belum tepat sasaran.
- d. Realisasi belanja yang tidak didukung dengan bukti yang memadai..

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.
- b. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.
- c. Apakah akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.
- d. Apakah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dijelaskan tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

- a. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

- b. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.
- c. Pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar
- d. Pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

#### **a. Pengembangan Ilmu**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga pengetahuan bagi peneliti dan memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Akuntansi Sektor Publik yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas, kinerja manajerial pemerintah daerah, dan sebagai referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

#### **b. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan akuntabilitas pada Pemerintah Kota Pematangsiantar dan juga dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk perbaikan Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar sehingga nantinya diharapkan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Manajerial**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah Hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan melaksanakan tujuannya. Menurut Abidin (2015, hal 447), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Mathis dan Jackson (2002, hal 378), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Wibowo (2012, hal 7) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja .

Sedangkan menurut peraturan pemerintah Nomor 8 Tahun 2006, menyatakan kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan atau program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dan kualitas dan kuantitas yang terukur. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu.

### 2.1.1.2. Penilaian Kinerja

Untuk mencapai suatu tujuan perusahaan diperlukan sebuah penilaian kinerja yang digunakan sebagai tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai bagaimana kinerjanya. Menurut Bangun (2009), penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Menurut Fahmi (2013, hal 65) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002, hal 382), penilaian kinerja (*performance approach*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah Proses penilaian yang dilakukan oleh perusahaan kepada pihak manajemen baik karyawan maupun manajer yang dibandingkan dengan standar.

Menurut Mangkunegara (2000, hal 10), tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.



- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

### **2.1.1.3. Pengertian Kinerja Manajerial**

Ada banyak definisi mengenai pengertian kinerja manajerial. Menurut Harefa (2008, hal 17), menyatakan pengertian kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Sedangkan Menurut Nasution (2005) dalam Intan (2013, hal 3), menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negoisasi. Menurut Mahoney dkk (1963) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan

kinerja manajerial, antara lain : perencanaan, ivestigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penilaian staff, negosiasi dan perwakilan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah prestasi yang dicapai sekelompok orang dengan melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawab dalam organisasi.

#### **2.1.1.4. Manfaat Kinerja Manajerial**

Manfaat dari kinerja manajerial menurut Mardiasmo (2004, hal 87) menyatakan penilaian kinerja manajerial memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Satffing process deficiencies*, memepengaruhi perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuraies and job-design error*, membantu menjelsakna kesalahan apa saja yang terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decisin tidak diskriminatif.

- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

#### **2.1.1.5. Indikator Kinerja Manajerial**

Dalam mengukur kinerja manajerial ada beberapa indikator yang harus diperhatikan. Kinerja ini biasanya ditentukan atas dasar fungsi-fungsi manajemen klasik meliputi prestasi manajerial dalam *planning, investigating, coordinating, evaluate, supervising, staffing, negotiating, representating*, dan kinerja secara menyeluruh yang dikembangkan oleh Mahoney (1963). Menurut Weichrich, et al (2005, hal 27) menyatakan karakteristik manajerial didalamnya terdiri dari perencanaan dalam tingkat persiapan dalam penyusunan anggaran, investigasi yang didefinisikan melalui tingkatan kesiapan informasi, pengkoordinasian, untuk menyampaikan informasi.

Sedangkan menurut Mardiasmo (2004, hal 98) menjelaskan tugas-tugas manajerial sebagai berikut:

##### 1) Perencanaan

Perencanaan dalam hal ini menentukan tujuan-tujuan kebijakan, arah tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.

2) Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan-catatan, laporan-laporan, dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan.

3) Koordinasi

Melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari kerjasama dengan departemen lain.

4) Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilai catatan hasil pekerjaan, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, melalui usulan-usulan dan saran-saran.

5) Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

6) Penilaian staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekrutmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

7) Negoisasi

Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negoisasi pajak, menghubungkan dengan pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

8) Perwakilan

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato konsultasi dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

## **2.1.2. Partisipasi Anggaran**

### **2.1.2.1. Pengertian Partisipasi Anggaran**

Untuk menyusun anggaran diperlukan keikutsertaan karyawan untuk berpartisipasi. Dengan keikutsertaan karyawan dalam penyusunan anggaran maka akan berpengaruh terhadap tercapainya sasaran anggaran yang diinginkan. Menurut Ikhsan dan Ishak (2008, hal 173-175), mendefinisikan partisipasi anggaran adalah Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya.

Menurut Mulyadi (2010, hal 187) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan di tempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2007, hal 552), partisipasi anggaran (*budgeting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran adalah keikutsertaan karyawan dalam penyusunan anggaran mengenai kegiatan dimasa depan.

#### **2.1.2.2. Manfaat Penyusunan Anggaran**

Tujuan adalah arah untuk mencapai sebuah hasil akhir dalam suatu kegiatan. Menurut M. Nafarin (2009, hal 106), menyatakan bahwa terdapat enam anggaran, antara lain :

- a) Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b) Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.

- d) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.
- e) Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
- f) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### **2.1.2.3. Indikator Partisipasi Anggaran**

Berdasarkan dengan teori yang di dapat mengenai partisipasi anggaran, maka dapat ditentukan indikator partisipasi anggaran menurut Rosjidi (2001, hal 114), yaitu:

- a) Permintaan usulan pendapat dalam proses penganggaran
- b) Pengaruh partisipasi dalam proses penganggaran akhir
- c) Kelogisan atasan terhadap laporan revisi anggaran
- d) Kontribusi yang diberikan saat proses penganggaran
- e) Permintaan pendapat oleh atasan
- f) Inisiatif sendiri pada saat revisi dan proses penganggaran

Sedangkan indikator partisipasi anggaran menurut Milani (1975), yaitu:

- a) Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran

Keikutsertaan merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan yang dimaksud dinyatakan dengan baik untuk mengajukan usulan anggaran.

- b) Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran

Kepuasan merupakan kesesuaian hasil yang dirasakan para manajer setelah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dan perasaan yang dimiliki manajer terhadap terlaksananya anggaran yang sudah ditetapkan secara partisipatif.

c) Kebutuhan memberikan pendapat

Kebutuhan merupakan adanya peranan atau pentingnya partisipasi dari para manajer dalam proses penyusunan anggaran.

d) Kerelaan dalam memberikan pendapat

Kerelaan merupakan kemauan atau inisiatif dari para manajer untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan anggaran.

e) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final

Besarnya pengaruh dalam hal ini menunjukkan seberapa besar peran dan kontribusi yang diberikan para manajer terhadap keputusan anggaran final.

f) Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun

Seringnya atasan meminta pendapat atau usulan dalam proses penyusunan anggaran mengacu kepada ada tidaknya kesempatan bagi para manajer untuk mengemukakan pendapat atau mengajukan usulan anggaran.

Menurut Brownell dalam Falikatun (2007, hal 23), menyatakan bahwa indikator partisipasi anggaran yaitu:

a) Keterlibatan

Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan kegiatan pemerintahan.



Sebagaimana telah diatur dalam Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang tercermin dalam penyusunan APBD, dengan tahapan penyusunan rencana kerjaanggaran dan persetujuan raperda APBD, proses penyusunan APBD ini melibatkan partisipasi setiap pegawai mulai dari level kasubag hingga kepala dinas. Namun partisipasi anggaran juga secara tidak langsung berdampak pada etika dalam bekerja itu tanggungjawab dalam anggaran.

b) Pengaruh

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut.

c) Komitmen

Karena identifikasi dan ego-keterlibatan dengan tujuan anggaran, partisipasi berkaitan dengan kinerja dan begitu mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap budget.

### **2.1.3. Kejelasan Sasaran Anggaran**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran**

Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Halim dan Syam Kusun (2012) mengatakan bahwa anggaran memiliki peranan penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak

dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009, hal 61).

Karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggarannya. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan anggaran yang ingin dicapai organisasi. Menurut Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sasaran anggaran yang jelas juga akan mempermudah OPD untuk menyusun target anggaran. Kemudian, target-target anggaran yang disusun akan disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pemerintah.

Sedangkan menurut Locke dan Latham (1990) mengatakan bahwa sasaran anggaran yang spesifik akan lebih produktif bila dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik, karena akan menyebabkan para pegawai merasa kebingungan, tertekan, dan merasa tidak puas. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan

pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya suatu sasaran anggaran yang akan dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya.

### **2.1.3.2. Karakteristik dan Keuntungan Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Steers dan Porter (2003) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama, yaitu:

- 1) Sasaran anggaran harus spesifik bukan samar-samar.
- 2) Sasaran harus menantang namun dapat dicapai.

Selain itu, kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, di mana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Kenis, 1979).

Menurut Locke dan Latham (1990) menyatakan bahwa keuntungan kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatnya produktivitas dan perbaikan kualitas kerja. Kejelasan sasaran anggaran akan memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- b) Membantu menjelaskan sesuatu yang diharapkan. Sasaran anggaran yang jelas akan memberikan gambaran yang akan dicapai.
- c) Menghilangkan kejenuhan.
- d) Meningkatkan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai.
- e) Mempengaruhi tingkat persaingan pekerja secara spontan yang mana lebih lanjut akan meningkatkan kinerja mereka. Setiap pekerja akan termotivasi untuk bersaing secara sportif untuk bekerja sebab mereka dapat memahami arah perusahaan atau organisasi dengan mengetahui sasaran yang jelas.
- f) Meningkatkan rasa kepercayaan diri dan rasa bangga jika sasaran tercapai dan akan menerima tantangan lebih lanjut.
- g) Membangkitkan rasa mampu dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja. Sasaran yang jelas akan mampu membangkitkan motivasi kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja para pegawai.

### **2.1.3.3. Manfaat Kejelasan Sasaran Anggaran**

Anggaran merupakan pedoman rencana manajemen di masa yang akan datang yang mempunyai beberapa manfaat. Menurut Yusfaningrum (2005) anggaran memberi manfaat antara lain sebagai berikut:

- 1) Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, yang berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi di antara partisipasi dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan pada masa yang akan datang.
- 2) Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
- 3) Sebagai alat komunikasi antar divisi, di mana anggaran sangat membantu melakukan komunikasi internal antar divisi dalam organisasi maupun dalam manajemen puncak.

Di samping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan. Kelemahan yang dimaksud adalah anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi pegawai. Hal ini terjadi apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai (Yusfaningrum, 2005).

#### **2.1.3.4. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran**

Menurut Locke dan Latham (1990), agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator kinerja yang diperlukan:

- 1) Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- 2) Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur.
- 3) Standar, menetapkan standar atau target yang ingin dicapai.
- 4) Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
- 5) Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.

- 6) Tingkat Kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
- 7) Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

#### **2.1.4. Akuntabilitas**

##### **2.1.4.1. Pengertian Akuntabilitas**

Akuntabilitas merupakan salah satu pilar *good government* yang merupakan pertanggung jawaban pemerintah daerah dalam mengambil suatu keputusan untuk kepentingan publik, dalam hal ini sebagaimana pertanggung jawaban pemerintah daerah terhadap pelayanan publik yang di berikan.

Akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Salim (2007: 16) Istilah akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban- kewajiban dari individuindividu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk

kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.

Menurut Mardiasmo (2009 : 20), Akuntabilitas Publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Ausaid (2001:6) Akuntabilitas merupakan instrumen yang menunjukkan apakah prinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan dan kesamaan hak dihadapan hukum telah dihargai atau tidak. Akuntabilitas adalah hal yang sangat penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisien, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas dari administrasi publik. Suatu akuntabilitas tidak abstrak tapi kongkret dan harus ditentukan oleh hukum melalui seperangkat prosedur yang sangat spesifik mengenai masalah apa saja yang harus dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas berkaitan dengan seberapa baik prosedur hukum yang diikuti untuk membentuk keputusan administrasi publik yang harus dihormati oleh para pegawai sipil dan otoritas publik.

Menurut Toha (2007: 34) akuntabilitas ini memberikan suatu petunjuk sasaran pada hampir semua reformasi sektor publik dan mendorong pada munculnya tekanan untuk pelaku kunci yang terlibat untuk bertanggungjawab dan untuk menjamin akuntabilitas pelayanan publik yang baik. Prinsip akuntabilitas adalah merupakan pelaksanaan pertanggungjawaban dimana dalam kegiatan yang dilakukan

oleh pihak yang terkait harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya. Prinsip akuntabilitas terutama berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program yang telah ditetapkan itu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas publik dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya.

#### **2.1.4.2. Pengukuran Akuntabilitas**

Kumurotomo (2005: 15) indikator akuntabilitas adalah sebagai berikut :

- 1) *Exemplary leadership*, dimaksudkan bahwa seorang pemimpin harus sensitif, responsif, akuntabel dan transparan kepada bawahan;
- 2) *Public Debate*, artinya sebelum kebijakan yang besar disahkan seharusnya diadakan public debate terlebih dahulu untuk mencapai hasil yang maksimal;
- 3) *Coordination*, dimaksudkan bahwa koordinasi yang baik antara semua instansi pemerintah akan sangat baik bagi tumbuh kembangnya akuntabilitas.



- 4) *Autonomy*, artinya instansi pemerintah dapat melaksanakan kebijakan menurut caranya sendiri yang paling menguntungkan, paling efisien dan paling efektif bagi pencapaian tujuan organisasi;
- 5) *Explicitness and clarity*, artinya standar karakteristik akuntabilitas harus diungkapkan secara nyata dan jelas sehingga dapat diketahui secara jelas apa yang harus diakuntabilitaskan
- 6) *Legitimacy and acceptance*, tujuan dan makna akuntabilitas harus dikomunikasikan secara terbuka pada semua pihak sehingga standar dan aturannya dapat ditentukan dapat diterima oleh semua pihak;
- 7) *Negotiation*, maksudnya harus dilakukan negosiasi nasional mengenai perbedaan-perbedaan tujuan dan sasaran, tanggungjawab dan kewenangan setiap instansi pemerintah;
- 8) *Educational campaign and publicity*, dimaksudkan perlu dibuatkan pilot project pelaksanaan akuntabilitas yang kemudian dikomunikasikan kepada seluruh masyarakat sehingga akan diperoleh ekspektasi mereka dan bagaimana tanggapan mereka mengenai hal tersebut;
- 9) *Feed back and evaluation*, yaitu bahwa akuntabilitas harus tentu menerus ditingkatkan dan disempurnakan, maka perlu informasi sebagai umpan baik dari penerima akuntabilitas serta dilakukan karakteristik perbaikannya.
- 10) *Adaption and recycling*, yaitu perubahan yang terjadi dimasyarakat akan mengakibatkan perubahan dalam akuntabilitas. Sistem

akuntabilitas harus secara terus menerus tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi di masyarakat.

Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu:

1. Akuntabilitas Vertikal (*vertical accountability*)

Pertanggungjawaban vertikal (*vertical accountability*) adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

2. Akuntabilitas Horizontal (*Horizontal Accountability*).

Pertanggungjawaban horizontal (*horizontal accountability*) adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas.

Beberapa bentuk dimensi pertanggungjawaban publik oleh pemerintah daerah disampaikan oleh Ellwood (1993) dalam Mardiasmo (2001). Menurutny terdapat empat dimensi akuntabilitas publik yang harus dipenuhi organisasi sektor publik, yaitu:

1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran (*accountability for probity*) terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

## 2. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan akuntabilitas proses dapat dilakukan, misalnya dengan memeriksa ada tidaknya *mark up* dan pungutan-pungutan lain di luar yang ditetapkan, serta sumber-sumber inefisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahal biaya pelayanan publik dan kelambanan dalam pelayanan.

## 3. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

## 4. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan- kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

### **2.1.4.3. Tujuan Akuntabilitas**

Tujuan akuntabilitas adalah agar terciptanya kepercayaan publik terhadap. Kepercayaan publik yang tinggi akan dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen pemerintahan akan dianggap sebagai agen bahkan sember perubahan masyarakat. Slamet (2005:6) menyatakan : Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas akuntabilitas pemerintahan sebagai salah satu syarat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya. Penyelenggara pemerintahan harus memahami bahwa mereka harus mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada publik. Selain itu tujuan akuntabilitas adalah menilai akuntabilitas pemerintahan dan kepuasan publik terhadap pelayanan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintahan, untuk mengikutsertakan publik dalam pengawasan pelayanan pendidikan dan untuk mempertanggungjawabkan komitmen pelayanan pendidikan kepada publik.

Berkaitan dengan tujuan akuntabilitas yang digunakan untuk mengukur akuntabilitas pemerintahan menurut Kemendiknas (2010:773) bahwa : Guna mengukur akuntabilitas mereka secara objektif perlu adanya indikator yang jelas. Sistem pengawasan perlu diperkuat dan hasil karakteristik harus dimasyarakatkan dan apabila terdapat kesalahan harus diberi sanksi. Pemerintahan dikatakan memiliki akuntabilitas tinggi jika proses dan hasil akuntabilitas pemerintahan dianggap benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Slamet (2005:6) ada delapan hal yang harus dikerjakan pemerintahan untuk peningkatan akuntabilitas:

- 1) Pemerintahan harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban.
- 2) Pemerintahan perlu menyusun pedoman tingkah laku dan system pemantauan akuntabilitas penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
- 3) Pemerintahan menyusun rencana pengembangan pemerintahan dan menyampaikan kepada publik/stakeholders diawal setiap tahun anggaran.
- 4) Menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran akuntabilitas pemerintahan dan disampaikan kepada stakeholders.
- 5) Melakukan pengukuran pencapaian akuntabilitas pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders dia akhir tahun.
- 6) Memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
- 7) Menyediakan informasi kegiatan pemerintahan kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan. Memperbaharui rencana kerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

## **2.2. Kajian Penelitian yang Relevan**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini ditampilkan sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian yang Relevan**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JUDUL</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>HASIL</b>
1	Deki Putra (2013)	Pengaruh Akuntabilitas Publik dan kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)	Variabel Independent a. Akuntabilitas Publik b. Kejelasan Sasaran Anggaran  Variabel Dependen : Kinerja Manajerial	Akuntabilitas publik dan Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
2	Dian Sari (2013)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia	Variabel Independent : a. Partisipasi Anggaran b. Akuntansi Pertanggungjawaban	Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
3	Vonny Nofisa Amril (2014)	Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sijunjung)	Variabel Independent : a. Akuntabilitas Publik b. Partisipasi Penyusunan Anggaran c. Kejelasan Sasaran Anggaran  Variabel Dependen : Kinerja Manajerial SKPD	Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Tidak Berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial SKPD
4	Desak Putu Intan Sari, Ni Kadek Sinarwati, Edy Sujana (2014)	Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Kabupaten Buleleng)	Variabel Independent : a. Akuntabilitas b. Kejelasan Sasaran Anggaran c. Partisipasi Anggaran  Variabel Dependen : Kinerja Manajerial SKPD	Akuntabilitas Berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial SKPD Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial SKPD

Lanjutan Tabel 2.1

5	Ni Putu Medhayanti dan Ketut Alit Suardana (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Variabel Independen Partisipasi Anggaran  Variabel Dependen Kinerja Manajerial  Variabel Moderasi Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi	Partisipasi Anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial
6	Aditiya Christianto Gunawan dan Linda Santioso (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jakarta dan Tangerang)	Variabel Independen Partisipasi Anggaran  Variabel Dependen Kinerja Manajerial  Variabel Moderasi Komitmen Organisasi Dan Motivasi	Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, motivasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
7	Herda Nengsy (2017)	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial PT. Perkebunan Nusantara V, Pekanbaru	Variabel Independent : a. Kejelasan Sasaran Anggaran b. Akuntabilitas  Variabel Dependen : Kinerja Manajerial	Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial
8	Eliza Farah Aini	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Di Pasuruan	Variabel Independen Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban  Variabel Dependen Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial, dan Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
9	Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat	Variabel Independen Partisipasi Anggaran  Variabel Dependen Kinerja Manajerial  Variabel Intervening Komitmen Organisasi	Partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi merupakan variabel intervening

				antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
10	Hery Pandapotan Silitonga (2018)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengendalian Diri (Locus of Control ) Sebagai Variabel Moderasi	<b>Variabel Independen</b> 1. Partisipasi Anggaran 2. Akuntansi Pertanggungjawaban <b>Variabel Dependen</b> Kinerja Manajerial <b>Variabel Moderating</b> Pengendalian Diri (Locus of Control)	Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial
11	Widia Astuty (2014)	<i>An Analysis on The Impact of Participatory Budgeting and Produral Fairness Toward Manager's Commitment and Perfomance</i>	Variabel Independen <i>Participatory Budgeting and Produral Fairness</i> Variabel Dependen <i>Manager's Commitment and Perfomance</i>	<i>The results and discussion Participatory budgeting has a significant and positive effect on the manager's performance. Procedural fairness has a significant and positive effect on the manager's performance. Commitment has a significant and positive effect on the manager's performance.</i>

Sumber : Data Diolah

### 2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Menurut Savitri, dkk (2015), partisipasi penyusunan anggaran lebih mengacu pada sejauh mana atasan berpartisipasi dalam menyusun anggaran dan mempengaruhi sasaran untuk mencapai kinerja manajerial.



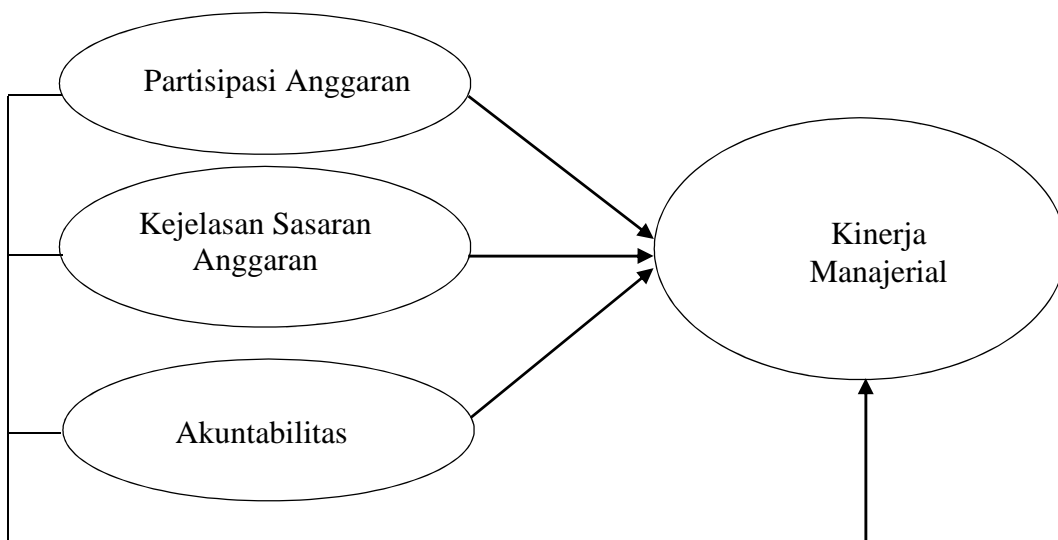
Partisipasi dapat meningkatkan kinerja dikarenakan partisipasi kemungkinan bawhaannya mengkomunikasikan apa yang dibutuhkan kepada atasannya. Dalam menyusun anggaran dibutuhkan komunikasi antara bawahan dengan atasan untuk dapat memberikan informasi tentang kebutuhan pada bagiannya. Menurut Hansen dan Mowen (2013, hal 223), menyatakan partisipasi anggaran memungkinkan bahwa manajer akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, berpartisipasi mengkomunikasi rasa tanggungjawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Eliza Farah Aini, menyatakan semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja majerialnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Dian Sari, Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty.

Menurut Kenis (1979) kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran itu dipahami oleh orang yang bertanggung jawab atas anggaran tersebut. Oleh karena sasaran anggaran pemerintah daerah dinyatakan secara jelas, spesifik dan mudah di mengerti oleh mereka yang bertanggung jawab melaksanakannya.

Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah karyawan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik Daerah (Renstrada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda). Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, pelaksana anggaran

juga akan terbantu dalam perealisasiannya, secara tidak langsung ini akan mempengaruhi terhadap kinerja aparat. Salah satu penyebab tidak efektif dan efisiennya anggaran dikarenakan ketidakjelasan sasaran anggaran yang mengakibatkan aparat pemerintah daerah mengalami kesulitan dalam penyusunan target-target anggaran. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh positif antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Deki Putra menunjukkan bahwa kinerja manajerial juga dipengaruhi kejelasan sasaran anggaran secara positif dan signifikan, Hal ini sejalan dengan penelitian Herda Nengsy, Ummu Kaltsum dan Abdul Rohman.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas maka dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas yang sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.
3. Akuntabilitas berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar
4. Partisipasi anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Akuntabilitas berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 3.1.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

##### 3.1.2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No	Tahapan Penelitian	Juli 2019				Agustus 2019				Sept 2019				Okt 2019				Nov 2019				Des 2019				Jan 2020			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																											
2	Penyusunan Proposal	■	■	■	■	■																							
3	Seminar Proposal				■																								
4	Pengumpulan Data				■	■	■	■	■	■																			
5	Pengolahan Data									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
6	Penulisan Laporan																	■	■	■	■	■	■						
7	Seminar Hasil																									■			
8	Penyelesaian Laporan																										■		
9	Sidang Meja Hijau																											■	

Sumber: Data Diolah

#### 3.2. Populasi dan Sampel

##### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek, atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini berjumlah 37 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar

Adapun susunan struktur Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Susunan Struktur Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar**

No.	Struktur Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar
A.	Sekretaris Daerah
B.	Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Pematangsiantar
C.	Dinas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinas Pendidikan</li> <li>2. Dinas Kesehatan</li> <li>3. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang</li> <li>4. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman</li> <li>5. Dinas Satuan Polisi Pamong Praja</li> <li>6. Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak</li> <li>7. Dinas Ketenagakerjaan</li> <li>8. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian</li> <li>9. Dinas Lingkungan Hidup</li> <li>10. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil</li> <li>11. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana</li> <li>12. Dinas Perhubungan</li> <li>13. Dinas Komunikasi dan Informatika</li> <li>14. Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan</li> <li>15. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu</li> <li>16. Dinas Kearsipan dan Perpustakaan</li> <li>17. Dinas Pariwisata</li> </ol>
D.	Badan
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Badan Perencanaan, Penelitian dan Pembangunan Daerah</li> <li>2. Badan Pengelola Keuangan Daerah</li> <li>3. Badan Kepegawaian Daerah (BKD)</li> <li>4. Badan Penanggulangan Bencana Daerah</li> <li>5. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik</li> </ol>
E.	Bagian
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum</li> <li>2. Bagian Sosial dan Kemasyarakatan</li> <li>3. Bagian Hukum</li> <li>4. Bagian Administrasi Perekonomian</li> </ol>
F.	Inspektorat Daerah

Lanjutan Tabel 3.2

G.	Kecamatan
	1. Kecamatan Siantar Utara
	2. Kecamatan Siantar Selatan
	3. Kecamatan Siantar Timur
	4. Kecamatan Siantar Barat
	5. Kecamatan Siantar Sitalasari
	6. Kecamatan Siantar Marimbun
	7. Kecamatan Siantar Marihat
	8. Kecamatan Siantar Martoba

Sumber: [www.pematangsiantarkota.go.id](http://www.pematangsiantarkota.go.id) (2019)

### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel simple random sampling, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak. Sampel pada penelitian ini terdapat 37 (Tiga Puluh Tujuh) OPD Kota Pematangsiantar dengan respondennya 37 (Tiga Puluh Tujuh) orang Manajerial dan 37 (Tiga Puluh Tujuh) orang bagian Keuangan.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan jabaran dari variabel penelitian secara ringkas. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

**Tabel 3.3**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Defenisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kinerja Manajerial (Y)	kinerja manajerial merupakan kemampuan prestasi kerja yang telah dicapai para personel atau kelompoknya. (Mahoney, 1963)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Koordinasian</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Penilaian Staff</li> <li>7. Negoisasi</li> <li>8. Perwakilan</li> </ol>	Interval
Partisipasi Anggaran (X <sub>1</sub> )	Partisipasi anggaran ( <i>budgeting participation</i> ) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. (Hansen dan Mowen, 2007; Astuty, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keikutsertaan</li> <li>2. Kepuasan</li> <li>3. Kebutuhan</li> <li>4. Kerelaan</li> <li>5. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final</li> <li>6. Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun</li> </ol>	Interval
Kejelasan Sasaran Anggaran (X <sub>2</sub> )	Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. (Kenis, 1979)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan</li> <li>2. Kinerja</li> <li>3. Standar</li> <li>4. Jangka Waktu</li> <li>5. Sasaran Prioritas</li> <li>6. Tingkat Kesulitan</li> <li>7. Koordinasi</li> </ol>	Interval
Akuntabilitas (X <sub>3</sub> )	Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah ( <i>agent</i> ) untuk memberikan pertanggung jawaban , menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas (Mardiasmo,2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran</li> <li>2. Proses</li> <li>3. Program</li> <li>4. Kebijakan</li> </ol>	Interval

Sumber : Data Diolah

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dilakukan langsung dengan cara metode kuesioner. Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2010, hal 93), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Bobot Skala Likert**

<b>Kategori Pertanyaan/Pernyataan</b>	<b>Skala Likert</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (ST)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2010, hal 94)

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1) Uji Validitas

Pengertian validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat ketepatan dan kesalahan suatu instrument. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, jadi validitas menekankan pada alat pengukur pengamatan. Kegunaan validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.



Pengujian validitas menurut Sugiyono (2010, hal 121), menyatakan adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keaslian suatu instrument dianggap valid mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.

Untuk mengukur validitas dari data kuesioner, dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor item butir-butir pertanyaan terhadap skor totalnya. Korelasi yang dibentuk berdasarkan teknik korelasi *Product Moment* yang formulasi matematisnya menurut Riduwan (2010:110) adalah sebagai berikut:

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{hitung}$	=	Koefisien korelasi
X	=	Jumlah skor tiap butir
Y	=	Jumlah skor total
n	=	Jumlah responden

Nilai korelasi (r) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Menurut Sugiyono, (2010, hal 122), menyatakan bila korelasi tiap faktor positif dan besarnya 0,5 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construct* kuat, atau bisa disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan *level of significant* = 5% dengan interpretasi data adalah jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti valid. Sampel penelitian

untuk uji validitas digunakan hasil kuesioner sejenis yaitu Kepala/pimpinan Pemerintah Kabupaten Simalungun.

Berikut hasil dari uji validitas pada penelitian ini:

**Tabel 3.5**  
**Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>)**

<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Corrected item- Total correlation</b>	<b>r-tabel</b>	<b>Hasil Uji</b>
1.	Butir Pertanyaan 1	0,607	0,30	Valid
2.	Butir Pertanyaan 2	0,655	0,30	Valid
3.	Butir Pertanyaan 3	0,725	0,30	Valid
4.	Butir Pertanyaan 4	0,607	0,30	Valid
5.	Butir Pertanyaan 5	0,543	0,30	Valid
6.	Butir Pertanyaan 6	0,583	0,30	Valid
7.	Butir Pertanyaan 7	0,580	0,30	Valid
8.	Butir Pertanyaan 8	0,449	0,30	Valid
9.	Butir Pertanyaan 9	0,607	0,30	Valid
10.	Butir Pertanyaan 10	0,543	0,30	Valid
11.	Butir Pertanyaan 11	0,583	0,30	Valid
12.	Butir Pertanyaan 12	0,779	0,30	Valid

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

**Tabel 3.6**  
**Uji Validitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X<sub>2</sub>)**

<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Corrected item- Total correlation</b>	<b>r-tabel</b>	<b>Hasil Uji</b>
1.	Butir Pertanyaan 1	0,717	0,30	Valid
2.	Butir Pertanyaan 2	0,588	0,30	Valid
3.	Butir Pertanyaan 3	0,725	0,30	Valid
4.	Butir Pertanyaan 4	0,607	0,30	Valid
5.	Butir Pertanyaan 5	0,332	0,30	Valid
6.	Butir Pertanyaan 6	0,431	0,30	Valid
7.	Butir Pertanyaan 7	0,725	0,30	Valid
8.	Butir Pertanyaan 8	0,607	0,30	Valid
9.	Butir Pertanyaan 9	0,602	0,30	Valid
10.	Butir Pertanyaan 10	0,404	0,30	Valid
11.	Butir Pertanyaan 11	0,434	0,30	Valid
12.	Butir Pertanyaan 12	0,725	0,30	Valid
13.	Butir Pertanyaan 13	0,607	0,30	Valid
14.	Butir Pertanyaan 14	0,610	0,30	Valid

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

**Tabel 3.7**  
**Uji Validitas Variabel Akuntabilitas (X<sub>3</sub>)**

<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Corrected item- Total correlation</b>	<b>r-tabel</b>	<b>Hasil Uji</b>
1.	Butir Pertanyaan 1	0,725	0,30	Valid
2.	Butir Pertanyaan 2	0,544	0,30	Valid
3.	Butir Pertanyaan 3	0,725	0,30	Valid
4.	Butir Pertanyaan 4	0,607	0,30	Valid
5.	Butir Pertanyaan 5	0,602	0,30	Valid
6.	Butir Pertanyaan 6	0,583	0,30	Valid
7.	Butir Pertanyaan 7	0,500	0,30	Valid

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

**Tabel 3.8**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

No.	Pertanyaan	Corrected item- Total correlation	r-tabel	Hasil Uji
1.	Butir Pertanyaan 1	0,442	0,30	Valid
2.	Butir Pertanyaan 2	0,501	0,30	Valid
3.	Butir Pertanyaan 3	0,731	0,30	Valid
4.	Butir Pertanyaan 4	0,517	0,30	Valid
5.	Butir Pertanyaan 5	0,588	0,30	Valid
6.	Butir Pertanyaan 6	0,779	0,30	Valid
7.	Butir Pertanyaan 7	0,463	0,30	Valid
8.	Butir Pertanyaan 8	0,779	0,30	Valid
9.	Butir Pertanyaan 9	0,489	0,30	Valid
10.	Butir Pertanyaan 10	0,779	0,30	Valid
11.	Butir Pertanyaan 11	0,517	0,30	Valid
12.	Butir Pertanyaan 12	0,463	0,30	Valid
13.	Butir Pertanyaan 13	0,779	0,30	Valid
14.	Butir Pertanyaan 14	0,561	0,30	Valid

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Hasil uji validitas dari tabel 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 di atas diperoleh variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas dan kinerja manajerial diketahui bahwa nilai  $r_{hitung}$  dari semua variabel indikator  $>$  nilai  $r_{kritis}$  (0,30). Maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel dalam penelitian ini adalah valid.

## 2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Menurut Sugiyono (2010, hal 121), uji reliabilitas merupakan terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda, atau digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap

pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk melakukan uji realibilitas digunakan bantuan program SPSS versi 21. Untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{ii}$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sigma_b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = Varians total

Arikunto (2009, hal.76) mengemukakan bahwa untuk memperoleh jumlah varians butir, harus dicari terdahulu varians setiap butir dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\sigma_b^2 = \frac{x^2 - \frac{x^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

$x^2$  = Jumlah kuadrat varians tiap butir

$N$  = Jumlah responden

Selanjutnya Arikunto (2009, hal 76) menyatakan bahwa mencari varians total adalah sebagai berikut:

$$\sigma_t^2 = \frac{Jk - \frac{JK}{N}}{N}$$

Keterangan:

JK = Jumlah kuadrat skor total

N = Jumlah responden

Menurut Nunnally dalam Ghozali (2016, hal 48), menyatakan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Sampel penelitian untuk uji reliabilitas digunakan hasil kuesioner sejenis yaitu kepala/pimpinan Pemerintah Kabupaten Simalungun. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS 21.0 diperoleh perhitungan reliabel sebagai berikut:

**Tabel 3.9**  
**Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Item</i>	Hasil Uji
0,894	12	Reliabel

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2018)

**Tabel 3.10**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X<sub>2</sub>)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Item</i>	Hasil Uji
0,887	14	Reliabel

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2018)

**Tabel 3.11**  
**Uji Reliabilitas Variabel Akuntabilitas (X<sub>3</sub>)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Item</i>	Hasil Uji
0,772	7	Reliabel

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2018)

**Tabel 3.12**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Item</i>	Hasil Uji
0,909	14	Reliabel

Sumber: Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, di atas, dapat terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, akuntabilitas, dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai *Crochbach Alpha* ( )  $> 0,70$ . Hal ini berarti indikator dari variabel dalam penelitian ini reliabel.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Teknik penelitian adalah suatu cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik yang berupa data primer maupun sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data-data yang akan diperoleh (Sugiyono, 2012, hal 244). Adapun dalam menganalisis data ini tahapan yang dilakukan menggunakan :

#### **1) Statistik Deskriptif**

Metode deskriptif ini merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang lebih mendalam antara tiga variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara spesifik untuk memperoleh data yang sesuai dengan masalah yang ada dengan tujuan penelitian, di mana data tersebut diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori-teori yang telah dipelajari sehingga data tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan.

#### **2) Analisis Regresi Linear Berganda**

Menurut Suliyanto (2011, hal 39), analisis regresi sering digunakan sebagai salah satu alat analisis untuk membuat proyeksi. Regresi berganda digunakan peneliti

dengan maksud untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja aparat pemerintah. Persamaan yang mengatakan bentuk hubungan antara variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y) disebut persamaan regresi. Berdasarkan rumusan masalah yang disajikan sebelumnya, maka model yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$= a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots\dots\dots (Suliyanto, 2011:54)$$

Keterangan:

- $Y$  = Variabel Dependen (Kinerja Manajerial)
- $a$  = Konstanta/*intercept*
- $X_1$  = Variabel Independen (Partisipasi Anggaran)
- $X_2$  = Variabel Independen (Akuntansi Pertanggungjawaban)
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi/*slope*
- $e$  = Error

Sebelum regresi digunakan maka terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat / uji asumsi klasik sebagai berikut :

**a. Uji Normalitas**

Uji normalitas ini dimaksud untuk mengetahui suatu data berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghazali (2016, hal 154), mengatakan uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika data tersebut berdistribusi normal maka



proses selanjutnya dalam pengujian hipotesis dapat menggunakan perhitungan statistik parametris. Tetapi jika datanya tidak berdistribusi normal maka pengujian hipotesisnya menggunakan perhitungan statistik non parametris. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Chi Kuadrat dan bantuan SPSS versi 21.

Untuk uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test*. Rumus yang digunakan adalah rumus *kolmogorov-smirnov*:

$$KS = \frac{X_i - \bar{X}}{SD}$$

Keterangan

$X_i$  = Angka pada data

$Z$  = Transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

$F_t$  = Probabilitas kumulatif normal, kumulatif proposalluasan kurva normal berdasarkan notasi  $Z_i$  dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik  $Z$ .

$F_s$  = Probabilitas kumulatif empiris (1/data ke n)

Menurut Ghazali (2016, hal 110), kriteria yang digunakan yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika harga koefisien *Asymp. Sig (2 tailed)* pada *output Kolmogorov-Smirnov test* > dari *alpha* yang ditentukan yaitu 5% (0,05).

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

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel bebas. Jika harga interkorelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Kesimpulannya jika terjadi multikolinieritas

antar variabel bebas maka uji korelasi ganda tidak dapat dilanjutkan. Akan tetapi jika terjadi multikolinieritas antar variabel maka uji korelasi ganda dapat dilanjutkan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*), karena merupakan salah satu cara untuk menguji multikolinieritas dalam model regresi adalah dengan melihat nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dari masing masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Rumus yang digunakan sebagai berikut:  $VIF = 1/1-R^2$ .

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:105).

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Metode Analisis Grafik. Metode analisis grafik dilakukan dengan mengamati *scatterplot* di mana sumbu horizontal menggambarkan nilai *predicated standarized* sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai *residual studentized*. Jika *scatterplot* membentuk pola tertentu, hal itu menunjukkan adanya masalah heteroskedastisitas, sedangkan jika *scatterplot* menyebar secara acak, maka hal itu menunjukkan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk.

### 3) Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah uji t (uji parsial) dan uji F (uji simultan). Adapun uji hipotesis tersebut adalah:

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

Menurut Simbolon (2009, hal 184), perlakuan yang dilaksanakan untuk menemukan kebenaran dalam arti menerima atau menolak hipotesis disebut dengan pengujian hipotesis. Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas, dan variabel terikat yaitu kinerja pemerintah mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Untuk mengetahui  $t_{tabel}$  digunakan untuk ketentuan  $df = n - k - 1$  pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy} \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r_{xy}^2)}}$$

Keterangan:

t = nilai  $t_{hitung}$

n = Jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$

Hipotesis untuk uji parsial adalah sebagai berikut:

- 1) Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , artinya bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen;
- 2) Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , artinya bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

- 1)  $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a : \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan t pada tingkat  $\alpha$  yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat  $\alpha$  sebesar 5%). Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi t dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- (a) Jika signifikansi  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $< 0,05$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen;
- (b) Jika signifikansi  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 0,05$  berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

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

Untuk mengkaji signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan, maka digunakan Uji F. Menurut Suliyanto, (2011, hal 43), mengatakan nilai F digunakan untuk menguji ketepatan model atau *goodness of fit*,

apakah model persamaan yang terbentuk masuk dalam kriteria cocok (*fit*) atau tidak. Perhitungan dibantu dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21. Dengan menggunakan batasan tingkat signifikansi = 0,05, kriteria keputusan yang digunakan.  $F_{hitung}$  dapat dilihat dari turunan rumus sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

R = koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

Hipotesis untuk uji simultan adalah sebagai berikut:

- 1) Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , artinya bahwa secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen;
- 2) Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , artinya bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Adapun pengujiannya sebagai berikut:

- 1)  $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2)  $H_a : \beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan  $F_{hitung}$  pada tingkat yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat sebesar 5%).

Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi  $F_{hitung}$  dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut:

- (a) Jika signifikansi  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $< 0,05$  berarti variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.
- (b) Jika signifikansi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 0,05$  berarti variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### 4) Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai  $R$  berada pada interval  $0 \leq R \leq 1$ . Jika  $R$  sama dengan 1, maka angka tersebut menunjukkan garis regresi cocok dengan data secara sempurna. Semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin tinggi variabel bebas dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel tergantungnya (Suliyanto, 2011, hal 17). Adapun rumus untuk menghitungnya adalah:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. Kota Pematangsiantar (sering disingkat Siantar) adalah salah satu kota di Provinsi Sumatera Utara, dan kota terbesar kedua di provinsi tersebut setelah Medan. Karena letak Pematangsiantar yang strategis, ia dilintasi oleh Jalan Raya Lintas Sumatera. Kota ini memiliki luas wilayah 79,97 km<sup>2</sup> dan berpenduduk sebanyak 240.787 jiwa (2000). Kota Pematangsiantar yang hanya berjarak 128 km dari Medan dan 52 km dari Parapat sering menjadi kota perlintasan bagi wisatawan yang hendak ke Danau Toba. Sebagai kota penunjang pariwisata di daerah sekitarnya, kota ini memiliki 8 hotel berbintang, 10 hotel melati dan 268 restoran. Di kota ini masih banyak terdapat sepeda motor BSA model lama sebagai becak bermesin yang menimbulkan bunyi yang keras.

Kota ini pernah menerima Piala Adipura pada tahun 1993 atas kebersihan dan kelestarian lingkungan kotanya. Sementara itu, karena ketertiban pengaturan lalu-lintasnya, kota ini pun meraih penghargaan Piala Wahana Tata Nugraha pada tahun 1996. Wakil Presiden Republik Indonesia yang ke-3 Adam Malik, lahir di kota ini pada 22 Juli 1917. Sektor industri yang menjadi tulang punggung perekonomian kota yang terletak di tengah-tengah Kabupaten Simalungun ini adalah industri besar dan sedang. Dari total kegiatan ekonomi

pada tahun 2000 yang mencapai Rp 1,69 T, pangsa pasar industri mencapai 38,18% atau Rp 646 M. Sektor perdagangan, hotel, dan restoran menyusul di urutan kedua dengan sumbangan 22,77% atau Rp 385 M.

#### 4.1.1.2. Deskriptif Responden

Objek pada penelitian ini adalah manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. Jumlah populasi sebanyak 37 manajerial dan 37 bagian keuangan. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 74 kuesioner dan kuesioner yang kembali kepada peneliti dalam keadaan terisi sebanyak 68 kuesioner, sehingga data yang diinput adalah data dari 68 orang manajerial.

Berikut saya sajikan tabel penjelasan jumlah kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini :

**Tabel 4.1**  
**Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Kuesioner yang dibagikan	74	100
Kuesioner yang kembali	68	91.89
Kuesioner yang tidak kembali	6	8.11

Sumber : Data Diolah

Berikut ini adalah profil responden yang dikelompokkan menjadi 3 deskriptif, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur atau usia, dan pendidikan terakhir.

**Tabel 4.2**  
**Deskriptif Responden-Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pria	41	60,29
Wanita	27	39,91
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Diolah



Pada Tabel 4.2 di atas, dapat dilihat dari seluruh jumlah responden, untuk jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 41 orang atau 60,29% dan untuk responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 27 orang atau 39,91%.

Berikut ini adalah tabel deskriptif responden berdasarkan umur atau usia.

**Tabel 4.3**  
**Deskriptif Responden-Usia**

<b>Umur Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 30 - 40	32	47,06
< 41 - 50	6	8,82
< 51 - 60	30	44,12
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat diketahui dari seluruh jumlah responden, yang lebih dari 30 tahun dan kecil dari atau sama dengan 40 tahun berjumlah 32 orang atau setara dengan 47,06 %, yang lebih dari 41 tahun dan kecil dari atau sama dengan 50 tahun berjumlah 6 orang atau setara dengan 8,82%, dan yang lebih dari 51 tahun dan kecil dari atau sama dengan 60 tahun berjumlah 30 orang atau setara dengan 44,12%.

Berikut ini tabel yang menyajikan data responden berdasarkan pada pendidikan terakhir:

**Tabel 4.4**  
**Deskriptif Responden-Pendidikan Terakhir**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SMA	0	0
D3	0	0
S1	48	70,59
S2	20	29,41
S3	0	0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Diolah

Pada Tabel 4.4 di atas, dari seluruh jumlah sampel responden yang berdasarkan pada pendidikan terakhir, untuk yang memiliki pendidikan terakhir SMA, D3 dan S3 tidak ada, dan untuk pendidikan terakhir S1 sejumlah 48 orang atau 70,59% serta responden yang memiliki pendidikan akhir S2 berjumlah 20 orang atau setara dengan 29,41%.

#### **4.1.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan akuntabilitas, dan menggunakan variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Kuesioner disebar kepada 68 responden yang terdiri dari:

- a. Partisipasi anggaran terdiri dari 12 pertanyaan.
- b. Kejelasan sasaran anggaran terdiri dari 14 pertanyaan.
- c. Akuntabilitas terdiri dari 7 pertanyaan .
- d. Kinerja manajerial terdiri dari 14 pertanyaan.

#### **1) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran**

Tanggapan responden mengenai variabel partisipasi anggaran oleh para manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar meliputi 6 indikator yaitu keikutsertaan, kepuasan, kebutuhan, kerelaan, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final, dan seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran sedang disusun. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran**

No Pert.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Anda dilibatkan secara penuh dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban anda.	23	27	14	4	0	68
		33.82	39.71	20.59	5.88	0.00	
2	Anda dilibatkan dalam pengajuan usulan anggaran.	19	38	10	1	0	68
		27.94	55.88	14.71	1.47	0.00	
3	Apakah anda merasa puas dengan dilibatkan dalam penyusunan anggaran.	26	24	14	4	0	68
		38.24	35.29	20.59	5.88	0.00	
4	Ide yang anda berikan diterima dalam penyusunan anggaran.	11	21	19	17	0	68
		16.18	30.88	27.94	25.00	0.00	
5	Anda memiliki peranan penting dalam penyusunan anggaran.	19	34	15	0	0	68
		27.94	50.00	22.06	0.00	0.00	
6	Anda selalu terlibat dalam setiap penyusunan anggaran.	18	30	17	3	0	68
		26.47	44.12	25.00	4.41	0.00	
7	Anda berinisiatif dalam proses penyusunan anggaran.	27	25	13	3	0	68
		39.71	36.76	19.12	4.41	0.00	
8	Anda berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran.	18	30	17	3	0	68
		26.47	44.12	25.00	4.41	0.00	
9	Anda berkontribusi besar terhadap keputusan anggaran final.	14	32	18	4	0	68
		20.59	47.06	26.47	5.88	0.00	
10	Anda berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan anggaran final.	15	32	17	4	0	68
		22.06	47.06	25.00	5.88	0.00	
11	Anda diberi kesempatan dalam mengemukakan pendapat dalam proses penyusunan anggaran.	20	30	16	2	0	68
		29.41	44.12	23.53	2.94	0.00	
12	Atasan Anda meminta usulan/pendapat pengajuan anggaran dari anda.	20	37	10	1	0	68
		29.41	54.41	14.71	1.47	0.00	
<b>Rata -Rata</b>		<b>19.17</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>3.83</b>	<b>0</b>	100
		<b>28.19</b>	<b>44.12</b>	<b>22.06</b>	<b>5.64</b>	<b>0</b>	

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan penjelasan diatas mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44,12%. Para manajerial menganggap partisipasi anggaran sangat penting untuk menunjang kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa para manajerial dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan pengajuan usulan anggaran. Para manajerial merasakan kesesuaian hasil dalam proses penyusunan

anggaran, serta berpartisipasi dalam penetapan anggaran. Manajerial memiliki peranan penting dalam penyusunan anggaran. Manajerial juga berinisiatif dan berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran, dan diberi kesempatan dalam mengemukakan pendapat dalam proses penyusunan anggaran serta atasan meminta usulan/pendapat pengajuan anggaran.

## 2) **Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran**

Tanggapan responden mengenai variabel kejelasan sasaran anggaran oleh para manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar meliputi 7 indikator yaitu tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas, tingkat kesulitan, dan koordinasi. Tanggapan responden tentang variabel tersebut sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran**

No Pert.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Anggaran disusun secara terperinci.	16	38	10	4	0	68
		23.53	55.88	14.71	5.88	0.00	
2	Anggaran berisi tugas yang harus dilaksanakan/dikerjakan.	14	39	15	0	0	68
		20.59	57.35	22.06	0.00	0.00	
3	Anggaran berisi kinerja yang akan diukur.	16	29	17	6	0	68
		23.53	42.65	25.00	8.82	0.00	
4	Anggaran disusun dapat direalisasi	27	25	13	3	0	68
		39.71	36.76	19.12	4.41	0.00	
5	Anggaran berisi sebuah target yang akan dicapai.	18	30	17	3	0	68
		26.47	44.12	25.00	4.41	0.00	
6	Anggaran disusun sesuai dengan standar yang ditetapkan.	14	32	18	4	0	68
		20.59	47.06	26.47	5.88	0.00	
7	Anggaran berisi jangka waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaannya.	18	32	16	2	0	68
		26.47	47.06	23.53	2.94	0.00	
8	Realisasi anggaran sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan.	11	29	21	7	0	68
		16.18	42.65	30.88	10.29	0.00	

Lanjutan Tabel 4.6

9	Anggaran berisi sasaran prioritas yang akan dicapai.	16	38	7	7	0	68
		23.53	55.88	10.29	10.29	0.00	
10	Penetapan anggaran sesuai dengan prioritas pengerjaannya.	18	37	9	4	0	68
		26.47	54.41	13.24	5.88	0.00	
11	Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kesulitan pencapaiannya.	22	30	12	4	0	68
		32.35	44.12	17.65	5.88	0.00	
12	Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kepentingan pekerjaannya.	8	27	17	16	0	68
		11.76	39.71	25.00	23.53	0.00	
13	Anggaran berisi koordinasi pekerjaan yang akan dilakukan.	15	38	11	2	2	68
		22.06	55.88	16.18	2.94	2.94	
14	Penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait.	18	41	8	1	1	68
		26.47	60.29	11.76	1.47	1.47	
<b>Rata -Rata</b>		<b>16.50</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>4.50</b>	<b>0.21</b>	100
		24.26	49.26	19.96	6.62	0.32	

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan penjelasan diatas mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49,26%. Para manajerial menganggap kejelasan sasaran anggaran anggaran sangat penting untuk menunjang kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan anggaran disusun secara terperinci dan berisi tugas yang harus dilaksanakan/dikerjakan. Anggaran berisi kinerja yang akan diukur serta disusun dalam bentuk pertanyaan yang terukur dan berisi jangka waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaannya serta realisasi anggaran sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan. Anggaran berisi sasaran prioritas yang akan dicapai dan penetapan anggaran sesuai dengan prioritas pengerjaannya. Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kesulitan pencapaiannya serta penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kepentingan pekerjaannya. Anggaran berisi koordinasi pekerjaan yang akan dilakukan dan penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait

### 3) Tanggapan Responden Terhadap Akuntabilitas

Tanggapan responden mengenai variabel akuntabilitas oleh para manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar meliputi 4 indikator yaitu kejujuran, proses, program dan kebijakan. Tanggapan responden tentang variabel tersebut sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Akuntabilitas**

No Pert.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Anggaran yang disajikan secara terbuka, dan tepat kepada seluruh masyarakat	25	43	0	0	0	68
		36.76	63.24	0.00	0.00	0.00	
2	Penyajian anggaran telah disertai dengan informasi masa lalu	14	31	15	8	0	68
		20.59	45.59	22.06	11.76	0.00	
3	Proses dan Pertanggungjawaban anggaran diawasi secara terus menerus	16	33	16	3	0	68
		23.53	48.53	23.53	4.41	0.00	
4	Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses dan prosedur yang berlaku	14	33	17	4	0	68
		20.59	48.53	25.00	5.88	0.00	
5	Program-program yang dirancang telah mempertimbangkan prinsip efisiensi bahwa dana masyarakat menghasilkan output maksimal	14	31	15	8	0	68
		20.59	45.59	22.06	11.76	0.00	
6	Program-program yang dirancang telah mempertimbangkan prinsip efektivitas bahwa penggunaan data anggaran mencapai target atau tujuan.	23	27	13	4	1	68
		33.82	39.71	19.12	5.88	1.47	
7	Pelaksanaan kebijakan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat	9	39	18	2	0	68
		13.24	57.35	26.47	2.94	0.00	
<b>Rata -Rata</b>		<b>16.43</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>4.14</b>	<b>0.14</b>	100
		24.16	50.42	20.59	6.09	0.21	

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan penjelasan diatas mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50,42%. Para manajerial menganggap akuntabilitas sangat penting untuk menunjang kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran disajikan secara terbuka dan tepat kepada masyarakat. Anggaran disajikan disertai dengan informasi masalalu serta proses dan pertanggungjawaban anggaran diawasi secara terus menerus. Program program yang dirancang dalam anggaran

juga mempertimbangkan prinsip efisiensi dan prinsip efektifitas dan pelaksanaan kebijakan anggaran dipertanggungjawabkan kepada masyarakat

#### 4) **Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial**

Tanggapan responden mengenai variabel kinerja manajerial oleh para manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar meliputi 5 indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penilaian staff, negosiasi dan perwakilan. Tanggapan responden tentang variabel tersebut sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Manajerial**  
**Pemerintah**

No Pert.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	N	TS	STS	
1	Anda memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana.	21	24	19	4	0	68
		30.88	35.29	27.94	5.88	0.00	
2	Anda memiliki peran dalam menentukan skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan dan membuat program.	8	28	16	15	1	68
		11.76	41.18	23.53	22.06	1.47	
3	Anda mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan, dan laporan, dan rekening.	7	34	25	2	0	68
		10.29	50.00	36.76	2.94	0.00	
4	Anda memiliki peran dalam inventarisasi dalam pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, catatan, dan melakukan analisis pekerjaan.	8	39	19	2	0	68
		11.76	57.35	27.94	2.94	0.00	
5	Anda tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain	14	32	19	3	0	68
		20.59	47.06	27.94	4.41	0.00	
6	Anda mengevaluasi dan menilai rencana kerja dan laporan kinerja.	8	41	16	3	0	68
		11.76	60.29	23.53	4.41	0.00	

Lanjutan tabel 4.8

7	Anda mengontrol pencapaian kerja dari bawahan	14	31	21	2	0	68
		20.59	45.59	30.88	2.94	0.00	
8	Anda mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda dengan memberi penjelasan tentang pekerjaan	13	36	17	2	0	68
		19.12	52.94	25.00	2.94	0.00	
9	Anda terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang anda pimpin.	12	41	15	0	0	68
		17.65	60.29	22.06	0.00	0.00	
10	Anda mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai	27	26	13	1	1	68
		39.71	38.24	19.12	1.47	1.47	
11	Anda melakukan kontrak untuk barang dan jasa dengan pemasok	26	26	14	2	0	68
		38.24	38.24	20.59	2.94	0.00	
12	Anda melakukan perundingan kepada agen dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.	12	36	18	2	0	68
		17.65	52.94	26.47	2.94	0.00	
13	Anda menyampaikan visi dan misi dan kegiatan organisasi.	29	22	15	1	1	68
		42.65	32.35	22.06	1.47	1.47	
14	Anda berperan dalam mewakilkan organisasi anda untuk menghubungkan dengan pihak lain diluar organisasi.	28	22	16	2	0	68
		41.18	32.35	23.53	2.94	0.00	
<b>Rata -Rata</b>		<b>16.21</b>	<b>31.29</b>	<b>17.36</b>	<b>2.93</b>	<b>0.21</b>	100
		23.84	46.22	25.63	4.31	0.32	

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan penjelasan diatas mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46,22%. Hal ini menunjukkan bahwa manajerial memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana. Manajerial melakukan inventarisasi dalam pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan ,catatan dan menganalisis pekerjaan. Manajerial melakukan tukar menukar informasi dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, serta melakukan control dalam pencapaian kerja dari bawahan.

Manajerial terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang bersangkutan serta mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan



serta memutasikan pegawai. Melakukan perundingan dengan agen, menyampaikan visi dan misi serta kegiatan organisasi dan menjadi perwakilan organisasi untuk menghubungkan dengan pihak lain.

#### 4.1.2. Uji Persyaratan Analisis

##### 4.1.2.1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk mengetahui deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari masing-masing variabel yang digunakan. Hasil statistik deskriptif dari masing-masing variabel dapat pada Tabel 4.9 berikut ini:

**Tabel 4.9**

**Descript4e Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
T.X1	68	34	58	47.37	.716	5.902
T.X2	68	38	69	54.65	.748	6.169
T.X3	68	18	35	27.41	.475	3.918
T.Y	68	35	68	54.43	.874	7.206
Valid N (listwise)	68					

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Dari tabel 4.9 deskripsi statistik variabel penelitian menunjukkan bahwa jumlah responden (N) adalah 68 orang. Masing- masing variabel memiliki nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (*mean*) dan nilai standar deviasi yang bervariasi.

1. Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 34 dan nilai maksimum sebesar 58. Nilai rata-rata kompetensi responden

adalah 47,37 Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah 5,902 yang berarti bahwa penyimpangan atas partisipasi anggaran sangat kecil.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_2$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 38 dan nilai maksimum sebesar 69. Nilai rata-rata akuntansi pertanggungjawaban adalah 54,65. Nilai standar deviasi kejelasan sasaran anggaran adalah 6,169 yang berarti penyimpangan atas kejelasan sasaran anggaran sangat kecil.
3. Akuntabilitas ( $X_3$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 18 dan nilai maksimum sebesar 35. Nilai rata-rata akuntansi pertanggungjawaban adalah 27,41. Nilai standar deviasi akuntabilitas adalah 3,918 yang berarti penyimpangan atas akuntabilitas sangat kecil.
4. Kinerja Manajerial ( $Y$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 35 dan nilai maksimum sebesar 68. Nilai rata – rata kinerja manajerial adalah 54,43. Nilai standar deviasi adalah 7,206 yang berarti penyimpangan kinerja manajerial sangat kecil.

#### **4.1.2.2. Uji Asumsi Klasik**

Regresi adalah satu metode untuk menentukan hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel–variabel yang lain. Sebelum melakukan metode regresi linear berganda perlu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk menghasilkan suatu model yang baik. Uji Asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *kolmogorov-Smirnov test*. Berikut tabel hasil uji normalitas dengan menggunakan *kolmogorov-Smirnov test* sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		T.X1	T.X2	T.X3	T.Y	TOTAL
N		68	68	68	68	68
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	47.37	54.65	27.41	54.43	183.85
	Std. Deviation	5.902	6.169	3.918	7.206	18.599
Most Extreme Differences	Absolute	.098	.096	.105	.101	.077
	Posit4e	.098	.060	.102	.060	.043
	Negat4e	-.087	-.096	-.105	-.101	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.810	.794	.868	.834	.632
Asymp. Sig. (2-tailed)		.528	.553	.439	.490	.819

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel 4.10 di atas dapat terlihat Sig. (*2-tailed*) untuk partisipasi anggaran adalah sebesar 0,528, kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,553, akuntabilitas sebesar 0,439, kinerja manajerial sebesar 0,490, dan total keseluruhan variabel keseluruhan 0,819 > 0,05. Dengan demikian dapat ditetapkan bahwa dinyatakan berdistribusi normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas atau tidak. Jika dalam model regresi yang terbentuk terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas maka model regresi tersebut dinyatakan mengandung gejala multikolinieritas. Adapun uji multikolinieritas

yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji multikolinieritas dengan TOL (*Tolerance*) dan *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan hasil pengujian sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11.971	6.902		1.734	.088		
1 T.X1	.306	.147	.250	2.079	.042	.648	1.543
T.X2	.207	.142	.177	1.458	.150	.637	1.570
T.X3	.608	.224	.331	2.709	.009	.631	1.584

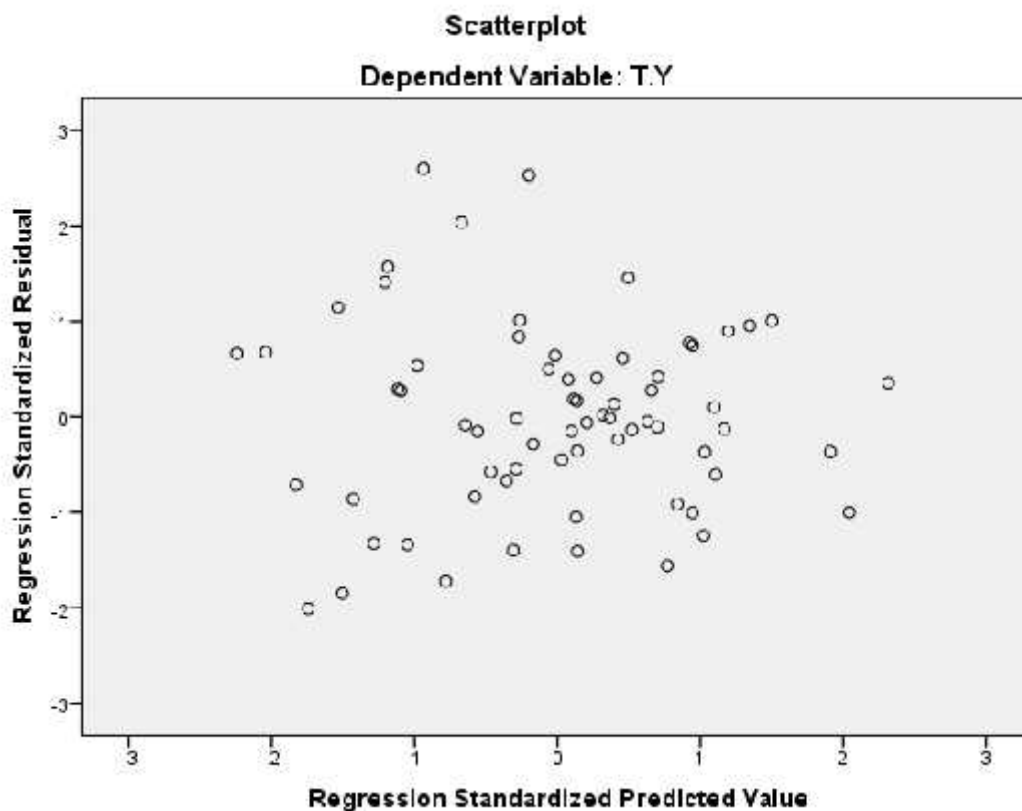
a. Dependent Variable: T.Y

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas *Variance Inflation Factor* (VIF) variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) sebesar 1,543, variabel kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ) sebesar 1,570 dan variable akuntabilitas ( $X_3$ ) sebesar 1,584. Dengan demikian *Variance Inflation Factor* (VIF) seluruhnya lebih kecil dari 10, maka pada model regresi yang terbentuk tidak terjadi gejala multikolinier.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini

adalah dengan metode analisis grafik. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan metode analisis grafik dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:



Sumber: Data Diolah (SPSS 21.0)

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Analisis Grafik**

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, tampak bahwa titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka nol dan tidak menunjukkan pola tertentu. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa model regresi tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

#### **4.1.2.3. Analisis Regresi Linear Berganda**

Setelah data dilakukan uji asumsi klasik dan diperoleh data yang berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinearitas, dan tidak terjadi

heterokedastitas, maka selanjutnya data dapat dianalisis dengan analisis regresi linear berganda. Berikut hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 21.0:

**Tabel 4.12**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	11.971	6.902		1.734	.088		
1 T.X1	.306	.147	.250	2.079	.042	.648	1.543
T.X2	.207	.142	.177	1.458	.150	.637	1.570
T.X3	.608	.224	.331	2.709	.009	.631	1.584

a. Dependent Variable: T.Y

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Dari tabel diatas maka diketahui nilai-nilai sebagai berikut:

konstanta = **11,971**

Partisipasi Anggaran = **0,306**

Kejelasan Sasaran Anggaran = **0,207**

Akuntabilitas = **0,608**

Hasil tersebut dimasukkan ke dalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja Manajerial} = 11,971 + 0,306 \text{ Partisipasi Anggaran} + 0,207 \text{ Kejelasan Sasaran Anggaran} + 0,608 \text{ Akuntabilitas}$$

Keterangan :

- 1) Konstanta sebesar **11,971** dengan arah hubungannya positif menunjukkan bahwa apabila variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan

akuntabilitas dianggap konstan maka kinerja manajerial sudah terbentuk sebesar **11,971**

- 2) Koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar **0,306**. Apabila partisipasi anggaran ditingkatkan 100% maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar **30,6%**
- 3) Koefisien regresi kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar **0,207**. Apabila kejelasan sasaran anggaran ditingkatkan 100% maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar **20,7%**.
- 4) Koefisien regresi akuntabilitas terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar **0,608**. Apabila akuntabilitas ditingkatkan 100% maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar **60,8%**

#### **4.1.3. Uji Hipotesis**

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

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Untuk mengetahui  $t_{tabel}$  digunakan untuk ketentuan  $df = n - k - 1$  pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r \cdot \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Keterangan

t = nilai  $t_{hitung}$

n = Jumlah responden

$r$  = koefisien korelasi hasil  $r_{hitung}$

Tahap-tahap :

1) Bentuk pengujian

$H_0$  :  $\rho = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0$  :  $\rho \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

2) Kriteria pengambilan keputusan

$H_0$  diterima jika :  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n - k$

$H_0$  ditolak jika :  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} < -t_{tabel}$

Untuk penyederhanaan uji statistik t, penulis menggunakan pengolahan data SPSS *for windows* versi 21.0. Berdasarkan tabel 4.12 di atas di dapat hasil pengujian statistik t dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh atau tidak secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria Uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 0.05$  dengan nilai t untuk  $n = 68 - 3 = 65$  adalah 1,997. Untuk itu  $t_{hitung} = 2,079$  dan  $t_{tabel} = 1,997$ .

**Bentuk Pengujian :**

$H_0$  :  $\rho = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a$  :  $\rho \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel



**Kriteria pengambilan keputusan :**

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > 1,997$  , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n - k$

$H_a$  diterima jika :  $t_{hitung} < 1,997$

Nilai  $t_{hitung}$  partisipasi anggaran sebesar 2,079 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dengan  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi sebesar 0,042 (lebih kecil dari 0,05) artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

**2) Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh atau tidak secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria Uji t dilakukan pada tingkat  $\alpha = 0.05$  dengan nilai t untuk  $n = 68 - 3 = 65$  adalah 1,997. Untuk itu  $t_{hitung} = 1,458$  dan  $t_{tabel} = 1,997$ .

**Bentuk Pengujian :**

$H_0$  :  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a$  :  $\beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel

**Kriteria pengambilan keputusan :**

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > 1,997$  , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n - k$

$H_a$  diterima jika :  $t_{hitung} < 1,997$

Nilai  $t_{hitung}$  kejelasan sasaran anggaran sebesar 1,458 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dengan  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi sebesar 0,150 (lebih besar dari 0,05) artinya  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Pemerintahan Daerah Kota Pematangsiantar.

### 3) Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial

Uji  $t$  digunakan untuk mengetahui apakah akuntabilitas berpengaruh atau tidak secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria Uji  $t$  dilakukan pada tingkat  $\alpha = 0.05$  dengan nilai  $t$  untuk  $n = 68 - 3 = 65$  adalah 1,997. Untuk itu  $t_{hitung} = 2,709$  dan  $t_{tabel} = 1,997$ .

#### Bentuk Pengujian :

$H_0$  :  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a$  :  $\beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel

#### Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > 1,997$ , pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df = n - k$

$H_a$  diterima jika :  $t_{hitung} < 1,997$

Nilai  $t_{hitung}$  akuntabilitas sebesar 2,709 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dengan  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi sebesar 0,009 (lebih kecil dari 0,05) artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas dimasukkan dalam model, yang mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen. Untuk pengujiannya dilihat dari nilai (*p value*) yang terdapat pada tabel Anova nilai F dari output. Program aplikasi SPSS, dimana jika (*p value*) < 0,05 maka secara simultan keseluruhan variabel independen memiliki pengaruh secara bersama – sama pada tingkat signifikan 5% (Sugiyono 2009, hal 192)

1) Adapun pengujiannya sebagai berikut:

$H_0$  :  $\beta = 0$ , artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a$  :  $\beta \neq 0$ , artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)(n-k-1)}$$

Dimana :

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

2) Pengambilan Keputusan

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} < -F_{tabel}$

$H_a$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $-F_{hitung} > -F_{tabel}$

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS versi 21.00, maka diperoleh hasil uji F sebagai berikut:

**Tabel 4.13****ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1385.744	3	461.915	14.125	.000 <sup>b</sup>
Residual	2092.889	64	32.701		
Total	3478.632	67			

a. Dependent Variable: T.Y

b. Predictors: (Constant), T.X3, T.X1, T.X2

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Untuk menguji hipotesis statistik diatas, maka dilakukan uji F pada tingkat = 5%. Nilai  $F_{hitung}$  untuk  $n = 68$  adalah sebagai berikut :

$$F_{tabel} = n - k - 1 = 68 - 3 - 1 = 64$$

$$F_{hitung} = 14,125 \text{ dan } F_{tabel} = 2,75$$

**Bentuk Pengujian:**

$H_0$  : 14,125  $\leq$  0, artinya terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran ( $X_1$ ), kejelasan sasaran anggaran ( $X_2$ ) dan akuntabilitas ( $X_3$ ), terhadap kinerja manajerial (Y).

**Kriteria pengambilan keputusan :**

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > 2,75$

$H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < 2,75$

Dari tabel diatas, di dapat  $F_{hitung}$  sebesar 14,125 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  diketahui sebesar 2,75. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa  $F_{tabel}$  lebih kecil sama dengan  $F_{hitung}$  dan  $F_{hitung}$  lebih besar sama dengan  $F_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 4.1.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini berfungsi untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel independen dan variabel dependen yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan. Koefisien ini disebut koefisien penentu, karena varians yang terjadi pada variabel dependen dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel independen.

Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawabanterhadap kinerja manajerial maka dapat diketahui melalui uji determinasi sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 <sup>a</sup>	.398	.370	5.719

a. Predictors: (Constant), T.X3, T.X1, T.X2

b. Dependent Variable: T.Y

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Pada tabel diatas, dapat diketahui hasil analisis regresi secara kontribusi menunjukkan Nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) atau koefisien – koefisien adalah 0,398 Angka ini mengidentifikasikan bahwa kinerja manajerial (variabel dependen) mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas (variabel independen) sebesar 37%. Sedangkan selebihnya 63% dijelaskan oleh sebab – sebab lain yang tidak diketahui dalam penelitian ini. Kemudian *Standard Error of the Estimate* adalah sebesar 5,719, dimana semakin besar angka ini akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi kinerja manajerial.

## 4.2. Pembahasan

Hasil penelitian ini adalah analisis mengenai hasil temuan penelitian terhadap kesesuaian teori, pendapatan, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal – hal tersebut. Berikut ini hasil pembahasan dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### a. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil uji hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  partisipasi anggaran sebesar 2,079 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dengan  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi sebesar 0,042 (lebih kecil dari 0,05) artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. Partisipasi Anggaran ( $X_1$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 34 dan nilai maksimum sebesar 58. Nilai rata-rata kompetensi responden adalah 47,37 Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah 5,902 yang berarti bahwa penyimpangan atas partisipasi anggaran sangat kecil.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa terlibatnya para manajerial dalam menyusun anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Pada tanggapan responden mengenai partisipasi anggaran, responden setuju bahwa para manajerial terlibat dalam pengajuan usulan anggaran, berperan

aktif dan berinisiatif dalam proses penyusunan anggaran, maka anggaran yang dihasilkan akan terlaksana dengan baik.

Para manajerial merasakan kesesuaian hasil dalam proses penyusunan anggaran, serta berpartisipasi dalam penetapan anggaran. Manajerial memiliki peranan penting dalam penyusunan anggaran. Manajerial juga berinisiatif dan berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran, dan diberi kesempatan dalam mengemukakan pendapat dalam proses penyusunan anggaran serta atasan meminta usulan/pendapat pengajuan anggaran. Meskipun pada saat pengesahan anggaran final yang akan dilaksanakan pada periode waktu tertentu tetap dilakukan oleh dewan legislatif atau pemerintahan pusat secara langsung.

Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajer di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Menurut Mulyadi (2010, hal 187) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan di tempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Para manajerial sebaiknya dilibatkan dalam proses penetapan anggaran akhir atau final serta memiliki komitmen dalam pelaksanaan anggaran dan dapat memberikan saran-saran atas anggaran yang akan disusun.

Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Ni Putu Medhayanti dan Ketut Alit Suardana (2015), bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sesuai dengan pendapat Hansen dan Mowen (2007, hal 552), partisipasi anggaran (*budgeting*

participation) memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Penelitian ini sesuai dengan yang penelitian Eliza Farah Aini, Vonny Nofisa Amril (2014) dan Maria Niken Setryani dan Anastasia Susty A (2015). Berdasarkan penelitian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan penelitian terdahulu, yakni partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **b. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil hipotesis secara parsial  $t_{hitung}$  kejelasan sasaran anggaran sebesar 1,458 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dengan  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi sebesar 0,150 (lebih besar dari 0,05) artinya  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_2$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 38 dan nilai maksimum sebesar 69. Nilai rata-rata akuntansi pertanggungjawaban adalah 54,65. Nilai standar deviasi kejelasan sasaran anggaran adalah 6,169 yang berarti penyimpangan atas kejelasan sasaran anggaran sangat kecil.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pada tanggapan



responden mengenai kejelasan sasaran anggaran, responden setuju bahwa kejelasan anggaran menjadi penilaian penting, di mana tujuan anggaran disusun secara terperinci dan berisi tugas yang harus dilaksanakan/dikerjakan. Anggaran berisi kinerja yang akan diukur serta disusun dalam bentuk pertanyaan yang terukur dan berisi jangka waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaannya serta realisasi anggaran sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan. Anggaran berisi sasaran prioritas yang akan dicapai dan penetapan anggaran sesuai dengan prioritas pengerjaannya. Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kesulitan pencapaiannya serta penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kepentingan pekerjaannya. Anggaran berisi koordinasi pekerjaan yang akan dilakukan dan penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait.

Pada setiap kelurahan terdapat dana kelurahan yang dibedakan menjadi dua yaitu dana fisik dan non fisik. Pada dana non fisik digunakan oleh pihak kelurahan untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar lebih produktif. Salah satunya dengan melakukan pelatihan pelatihan dengan bermacam macam jenis keterampilan contohnya pelatihan salon. Tetapi pelatihan salon yang selama ini dilakukan tidak memiliki outcome, karena setelah masyarakat selesai melakukan pelatihan tidak langsung dapat merintis salon. Kemudian Pelatihan komputer yang juga tidak memiliki outcome dikarenakan para peserta yang mengikuti pelatihan tersebut adalah para ibu ibu rumah tangga.

Menurut Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik

dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Penerapan kejelasan sasaran anggaran yang optimal akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Vonny Nofisa Amril (2014) bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang diteliti Deki Putra (2013), Herda Ningsy (2017) yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan penelitian terdahulu, yakni kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **c. Pengaruh Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian mengenai pengaruh Akuntabilitas terhadap kinerja manajerial adalah hasil hipotesis secara parsial  $t_{hitung}$  akuntabilitas sebesar 2,709 dan  $t_{tabel}$  sebesar 1,997 dengan  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi sebesar 0,009 (lebih kecil dari 0,05) artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pada tanggapan responden mengenai Akuntabilitas, responden setuju bahwa para manajerial setuju bahwa akuntabilitas menjadi penilaian penting, di mana anggaran disajikan secara terbuka dan tepat

kepada masyarakat. Anggaran disajikan disertai dengan informasi masalah serta proses dan pertanggungjawaban anggaran diawasi secara terus menerus. Program program yang dirancang dalam anggaran juga mempertimbangkan prinsip efisiensi dan prinsip efektifitas dan pelaksanaan kebijakan anggaran dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator akuntabilitas menjadi perhatian tinggi para manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. Akuntabilitas ( $X_3$ ) responden memiliki nilai minimum sebesar 18 dan nilai maksimum sebesar 35. Nilai rata-rata akuntansi pertanggungjawaban adalah 27,41. Nilai standar deviasi akuntabilitas adalah 3,918 yang berarti penyimpangan atas akuntabilitas sangat kecil.

Menurut Ausaid (2001:6) Akuntabilitas merupakan instrumen yang menunjukkan apakah prinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan dan kesamaan hak dihadapan hukum telah dihargai atau tidak. Akuntabilitas adalah hal yang sangat penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisien, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas dari administrasi publik.

Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Vonny Nofisa Amril (2014) yang menyatakan bahwa akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dikemukakan Herda Nengsy (2017), Deki Putra (2014) yang menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan kesesuaian antara hasil penelitian dengan penelitian

terdahulu, yakni kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**d. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial. Dari hasil pengujian hipotesis nilai  $F_{hitung}$  sebesar 14,125 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  diketahui sebesar 2,75. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa  $F_{tabel}$  lebih kecil sama dengan  $F_{hitung}$  dan  $F_{hitung}$  lebih besar sama dengan  $F_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar. Kinerja Manajerial (Y) responden memiliki nilai minimum sebesar 35 dan nilai maksimum sebesar 68. Nilai rata – rata kinerja manajerial adalah 54,43. Nilai standar deviasi adalah 7,206 yang berarti penyimpangan kinerja manajerial sangat kecil.

Hasil penelitian di atas membuktikan bahwa apabila secara bersama-sama partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tanggapan responden mengenai kinerja manajerial, responden setuju bahwa para manajerial memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana. Manajerial melakukan inventarisasi dalam pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan ,catatan dan menganalisis pekerjaan. Manajerial melakukan tukar menukar informasi dibagian

organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, serta melakukan control dalam pencapaian kerja dari bawahan.

Manajerial terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang bersangkutan serta mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan serta memutasikan pegawai. Melakukan perundingan dengan agen, menyampaikan visi dan misi serta kegiatan organisasi dan menjadi perwakilan organisasi untuk menghubungkan dengan pihak lain. Tetapi sebagian responden menyatakan bahwa mereka tidak memiliki peran dalam menentukan skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur prosedur, dan menentukan tujuan membuat program. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan indikator kinerja manajerial menjadi perhatian tinggi para manajerial Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Pematangsiantar.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Deki Putra (2014), dan Herda Nengsy (2017), yakni kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain bahwa pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial sebesar 37% dan 63% dipengaruhi oleh variabel lain. Artinya masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi selain variabel yang diteliti.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial operasi perangkat daerah (OPD) kota Pematangsiantar adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah kota Pematangsiantar. Hal ini berarti dengan dilibatkannya manajerial dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintah.
2. Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah kota Pematangsiantar.
3. Akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah kota Pematangsiantar. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja manajerial pemerintah.
4. Partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan akuntabilitas secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi perangkat daerah (OPD) kota Pematangsiantar. Hal ini menunjukkan bahwa manajerial memiliki partisipasi penyusunan anggaran akan merealisasikan sasaran

anggaran secara akurat dan tepat sasaran sehingga akan meningkatkan kualitas kinerja manajerial pemerintah.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Agar partisipasi anggaran dapat berjalan efektif para manajerial harus dapat memberikan saran-saran atas anggaran yang akan disusun. Apabila saran-saran anggaran dari para manajerial ditolak oleh pimpinan yang lebih tinggi tanpa penjelasan sama sekali, maka partisipasi tersebut akan dianggap sia-sia saja.
2. Agar kejelasan sasaran anggaran berjalan efektif sebaiknya sasaran anggaran disusun secara jelas dan tepat sehingga dapat mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja manajerial pemerintah. Dengan adanya anggaran yang dinyatakan secara jelas dari pemerintah akan mempermudah bagi pihak-pihak yang memang mempunyai tanggungjawab dalam melaksanakan anggaran tersebut.
3. Penerapan akuntabilitas belum dilakukan secara sempurna. Pemerintah sebaiknya melakukan pengkajian ulang dalam melakukan penerapan akuntabilitas agar dapat meningkatkan kinerja manajerial organisasi perangkat daerah (OPD) Kota pematangsiantar.
4. Dalam penelitian ini masih terdapat kelemahan-kelemahan dan belum mengungkapkan seluruh variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah kota Pematangsiantar, diharapkan peneliti lain

agar dapat memperluas atau menambah variabel penelitian, tidak hanya terbatas pada empat variabel melainkan lebih dari empat variabel seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntansi pertanggungjawaban. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat memperpanjang waktu penelitian maupun mengambil atau memperbanyak sampel.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi ke 6. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azuar, Juliandi. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu – Ilmu Bisnis* (cetakan pertama). Medan: Percetakan M2000.
- Bastian, Indra (2006). “Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar”. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Brownell, P., and M. Mc. Innes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. *The Accounting Review*, October, pp 587-600.
- Dian Sari. 2013. “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia”. e-jurnal Binar Akuntansi. Volume 2. No 1. Januari 2013.
- Ellen, Christina dkk. 2002. “Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis”. Jakarta :Gramedia Pustaka Utama
- Deki Putra. 2015. Pengaruh Akuntabilitas Publik dan kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang)
- Desak Putu Intan Sari, Ni Kadek Sinarwati, dan Edy Sujana . 2014. Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Kabupaten Buleleng). E-journal. Universitas Pendidikan Ganesha
- Eliza Farah Aini. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Di Pasuruan
- Ellen, et al. 2002. *Anggaran Perusahaan, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Halim, Abdul., Supomo, Bambang., dan Kusufi, Muhammad Syam. (2012). *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial) Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Anggota IKAPI.
- Hansen dan Mowen. 2007. *Akuntansi Manajemen, Edisi 7 Buku 2* . Jakarta; Salemba Empat.

- ..... (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harefa, Kornelius. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan, Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan
- Herda, Nengsy. 2017. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial PT. Perkebunan Nusantara V, Pekanbaru
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik, Sketa Pada MasaTransisi*. Jogjakarta : Pustaka Pelajar
- Kenis, Izzetin. 1979. *Effects of Budgetary Goals Characteristics on managerial Attitudes and Performance. The Accounting Review*. Vol. LIV, No. 4, Oktober: pp 707-721.
- Kuncoro, Mudrajat. 2013. *Metode Riset untuk Binis dan Ekonomi*. Edisi Keempat. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Walikota Pematangsiantar Tahun Anggaran 2017. Provinsi Sumatera Utara Kota Pematangsiantar 2018.
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maria, Niken Setyarini dan Anastasia Susty A. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat
- M. Nafarin. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi ke 3, Cetakan kedua. Penerbit Salemba 4. Jakarta.
- ..... 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Resda Karya.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ. Co
- Mathis dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Milani, K. W. 1975. *The Relationship of Participation in Budget-setting of Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study*. *The Accounting review*. Vol April, pp. 274-284.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat  
 Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*. Jakarta: Erlangga.
- Ni Putu, Medhayanti dan Ketut Alit Suardana. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Silitonga, Hery Pandapotan. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengendalian Diri (Locus of Control) Sebagai Variabel Moderasi*.
- Simbolon, Hotman. 2009. *Statistik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slamet Suyanto. (2005). *Dasar-dasar Pendidikan Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Hikayat Publishing
- Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Bandung* : Alfabeta.
- ..... (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Bandung* : Alfabeta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset
- Vonny Nofisa Amril. 2014. *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sijunjung)*, Universitas Negeri Padang, Padang.

Widia, Astuty. 2014. *An Analysis on The Impact of Participatory Budgeting and Produral Fairness Toward Manager's Commitment and Perfomance*.  
Volume 14 Issue 5 Version 1.0.ov

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : Silvia  
Tempat dan Tanggal Lahir : Pematangsiantar, 24 Juni 1995  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Budha  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jalan Tanah Jawa No 13/72, Pematangsiantar,  
Sumatera Utara  
Anak ke- : 1 (pertama)

### **Orang Tua**

Nama Ayah : Tony Yap  
Nama Ibu : Yani, S.Pd

### **Pendidikan Formal**

1. SD Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2001 – 2007
2. SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2007 – 2010
3. SMA Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2010 – 2013
4. STIE Sultan Agung Pematangsiantar : 2013 – 2017

Tahun 2018 - 2020 tercatat sebagai Mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

## **SURVEI KINERJA MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR**

### **IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)

Nama : ..... (boleh tidak diisi)

Jenis Kelamin :    Pria                                  Wanita

Usia : ..... Tahun

Masa Jabatan :    < 1 Tahun                      1-5 Tahun                      > 5 Tahun

Pendidikan Terakhir :    SMA                                  D3/Akademi

Strata 1                                  Strata 2

Strata 3                                  Lain-lain

### **PETUNJUK PENGISIAN**

1. Pada pertanyaan kuesioner, Anda diharapkan menjawab dengan memberikan tanda *check list* ( ) pada salah satu pilihan sesuai dengan pengalaman anda.

STS                      : Sangat Tidak Setuju

TS                        : Tidak Setuju

N                         : Netral

S                         : Setuju

SS                        : Sangat Setuju

2. Isilah semua nomor pertanyaan dalam kuesioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.
3. Tidak ada penilaian benar atau salah atas jawaban yang dipilih.
4. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam pengisian pertanyaan atau kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

### PARTISIPASI ANGGARAN

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Anda dilibatkan secara penuh dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban anda.					
2	Anda dilibatkan dalam pengajuan usulan anggaran.					
3	Apakah anda merasa puas dengan dilibatkan dalam penyusunan anggaran.					
4	Ide yang anda berikan diterima dalam penyusunan anggaran.					
5	Anda memiliki peranan penting dalam penyusunan anggaran.					
6	Anda selalu terlibat dalam setiap penyusunan anggaran.					
7	Anda berinisiatif dalam proses penyusunan anggaran.					
8	Anda berperan aktif dalam proses penyusunan anggaran.					
9	Anda berkontribusi besar terhadap keputusan anggaran final.					
10	Anda berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan anggaran final.					
11	Anda diberi kesempatan dalam mengemukakan pendapat dalam proses penyusunan anggaran.					
12	Atasan Anda meminta usulan/pendapat pengajuan anggaran dari anda.					

### KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Anggaran disusun secara terperinci.					
2	Anggaran berisi tugas yang harus dilaksanakan/dikerjakan.					
3	Anggaran berisi kinerja yang akan diukur.					
4	Anggaran disusun dapat direalisasi					
5	Anggaran berisi sebuah target yang akan dicapai.					
6	Anggaran disusun sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
7	Anggaran berisi jangka waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaannya.					
8	Realisasi anggaran sesuai dengan jangka					

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
	waktu yang ditetapkan.					
9	Anggaran berisi sasaran prioritas yang akan dicapai.					
10	Penetapan anggaran sesuai dengan prioritas pengerjaannya.					
11	Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kesulitan pencapaiannya.					
12	Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kepentingan pekerjaannya.					
13	Anggaran berisi koordinasi pekerjaan yang akan dilakukan.					
14	Penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait.					

#### AKUNTABILITAS

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Anggaran yang disajikan secara terbuka, dan tepat kepada seluruh masyarakat					
2	Penyajian anggaran telah disertai dengan informasi masa lalu					
3	Proses dan Pertanggungjawaban anggaran diawasi secara terus menerus					
4	Pengalokasian dana anggaran mengikuti proses dan prosedur yang berlaku					
5	Program-program yang dirancang telah mempertimbangkan prinsip efisiensi bahwa dana masyarakat menghasilkan output maksimal					
6	Program-program yang dirancang telah mempertimbangkan prinsip efektivitas bahwa penggunaan data anggaran mencapai target atau tujuan.					
7	Pelaksanaan kebijakan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat					



### KINERJA MANAJERIAL

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Anda memiliki peran dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana.					
2	Anda memiliki peran dalam menentukan skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan dan membuat program.					
3	Anda mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan, dan laporan, dan rekening.					
4	Anda memiliki peran dalam inventarisasi dalam pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, catatan, dan melakukan analisis pekerjaan.					
5	Anda tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain					
6	Anda mengevaluasi dan menilai rencana kerja dan laporan kinerja.					
7	Anda mengontrol pencapaian kerja dari bawahan					
8	Anda mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda dengan memberi penjelasan tentang pekerjaan					
9	Anda terlibat dalam memelihara kondisi kerja dibagian yang anda pimpin.					
10	Anda mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai					
11	Anda melakukan kontrak untuk barang dan jasa dengan pemasok					
12	Anda melakukan perundingan kepada agen dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.					
13	Anda menyampaikan visi dan misi dan kegiatan organisasi.					
14	Anda berperan dalam mewakili organisasi anda untuk menghubungkan dengan pihak lain diluar organisasi.					

**ROW DATA**

<b>NO</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>Y</b>
1	42	60	27	52
2	50	57	30	57
3	43	54	25	51
4	48	60	28	56
5	45	56	29	56
6	44	59	18	41
7	51	56	32	63
8	46	59	29	56
9	55	56	27	56
10	47	55	27	57
11	50	55	24	59
12	48	59	29	60
13	50	60	33	59
14	43	56	27	53
15	38	46	22	35
16	44	54	25	47
17	43	53	28	50
18	43	54	33	55
19	34	50	22	42
20	44	53	27	49
21	43	50	27	51
22	49	55	28	55
23	53	63	27	60
24	52	57	32	57
25	48	60	26	54
26	51	52	25	68
27	54	58	33	66
28	53	66	29	56
29	53	55	25	57
30	57	63	35	58
31	44	49	24	65
32	47	60	31	57
33	40	50	22	43
34	56	48	33	52
35	38	38	21	48

<b>NO</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>Y</b>
36	37	41	22	49
37	43	41	23	37
38	38	51	25	51
39	37	55	21	54
40	48	51	26	45
41	39	48	25	58
42	43	52	27	49
43	48	55	28	53
44	51	62	28	59
45	39	51	27	41
46	43	47	24	51
47	47	56	27	58
48	53	63	28	53
49	51	57	33	60
50	48	57	30	65
51	50	58	27	58
52	55	57	34	67
53	53	65	30	65
54	52	55	26	47
55	57	63	34	61
56	42	49	23	57
57	48	60	31	49
58	42	51	24	53
59	48	46	33	57
60	57	45	18	42
61	52	46	23	63
62	50	46	30	49
63	58	58	28	53
64	43	60	28	52
65	50	52	28	56
66	40	52	30	58
67	57	69	35	67
68	56	61	28	63

GET

FILE='D:\PASCASARJANA\TESIS\PROPOSAL TESIS\_SILVIA\PROPOSAL PENELITIAN\DATA TESIS\_NEW.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE DataSet0.

CORRELATIONS

/VARIABLES=x1.1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created		09-JAN-2020 21:45:19
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=x1.1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 x2.11 x2.12 x2.13 x2.14 x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x.36 x37 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 total /PRINT=TWOTAIL NOSIG..
Resources	Processor Time	00:00:00.30
	Elapsed Time	00:00:00.45

[DataSet0]

**Correlations**

		x1.1	x2	x3	x4	x5	x6
x1.1	Pearson Correlation	1	.384*	.456*	1.000**	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)		.036	.011	.000	.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.384*	1	.829**	.384*	.277	.493**
	Sig. (2-tailed)	.036		.000	.036	.139	.006
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.456*	.829**	1	.456*	.311	.585**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.011	.095	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	1.000**	.384*	.456*	1	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.011		.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.384*	.277	.311	.384*	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.036	.139	.095	.036		.001
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.360	.493**	.585**	.360	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.051	.006	.001	.051	.001	
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	.534**	.287	.233	.534**	.197	.433*
	Sig. (2-tailed)	.002	.124	.216	.002	.296	.017
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.399*	.418*	.409*	.399*	.252	.448*
	Sig. (2-tailed)	.029	.021	.025	.029	.179	.013
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	1.000**	.384*	.456*	1.000**	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.011	.000	.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.384*	.277	.311	.384*	1.000**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.036	.139	.095	.036	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.360	.493**	.585**	.360	.581**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.051	.006	.001	.051	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.273	.354	.353	.273	.185	.171
	Sig. (2-tailed)	.145	.055	.056	.145	.329	.366
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.327	.397*	.398*	.327	.102	.224
	Sig. (2-tailed)	.078	.030	.029	.078	.591	.234
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
x1.1	Pearson Correlation	.534**	.399*	1.000**	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029	.000	.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.287	.418*	.384*	.277	.493**	.354
	Sig. (2-tailed)	.124	.021	.036	.139	.006	.055
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.233	.409*	.456*	.311	.585**	.353
	Sig. (2-tailed)	.216	.025	.011	.095	.001	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	.534**	.399*	1.000**	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029	.000	.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.197	.252	.384*	1.000**	.581**	.185
	Sig. (2-tailed)	.296	.179	.036	.000	.001	.329
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.433*	.448*	.360	.581**	1.000**	.171
	Sig. (2-tailed)	.017	.013	.051	.001	.000	.366
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	1	.260	.534**	.197	.433*	.476**
	Sig. (2-tailed)		.165	.002	.296	.017	.008
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.260	1	.399*	.252	.448*	.179
	Sig. (2-tailed)	.165		.029	.179	.013	.344
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	.534**	.399*	1	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029		.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.197	.252	.384*	1	.581**	.185
	Sig. (2-tailed)	.296	.179	.036		.001	.329
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.433*	.448*	.360	.581**	1	.171
	Sig. (2-tailed)	.017	.013	.051	.001		.366
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.476**	.179	.273	.185	.171	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.344	.145	.329	.366	
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.430*	.253	.327	.102	.224	.769**
	Sig. (2-tailed)	.018	.177	.078	.591	.234	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6
x1.1	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1.000**	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011	.000	.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.397*	.175	.829**	.384*	.116	-.021
	Sig. (2-tailed)	.030	.356	.000	.036	.540	.911
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.398*	.223	1.000**	.456*	.076	.036
	Sig. (2-tailed)	.029	.236	.000	.011	.689	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1.000**	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011	.000	.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.102	.120	.311	.384*	-.096	.079
	Sig. (2-tailed)	.591	.528	.095	.036	.614	.679
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.224	.263	.585**	.360	.010	.098
	Sig. (2-tailed)	.234	.160	.001	.051	.958	.607
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	.430*	.193	.233	.534**	.152	.250
	Sig. (2-tailed)	.018	.306	.216	.002	.423	.183
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.253	.088	.409*	.399*	.074	.122
	Sig. (2-tailed)	.177	.643	.025	.029	.696	.520
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1.000**	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011	.000	.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.102	.120	.311	.384*	-.096	.079
	Sig. (2-tailed)	.591	.528	.095	.036	.614	.679
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.224	.263	.585**	.360	.010	.098
	Sig. (2-tailed)	.234	.160	.001	.051	.958	.607
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.769**	.647**	.353	.273	.392*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.056	.145	.032	.005
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	1	.691**	.398*	.327	.455*	.483**
	Sig. (2-tailed)		.000	.029	.078	.012	.007
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12
x1.1	Pearson Correlation	.456*	1.000**	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.829**	.384*	.228	.098	.148	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.225	.608	.435	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	1.000**	.456*	.343	.010	.036	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.063	.958	.849	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	.456*	1.000**	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.311	.384*	.282	.077	.091	.311
	Sig. (2-tailed)	.095	.036	.131	.687	.631	.095
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.585**	.360	.090	.016	.076	.585**
	Sig. (2-tailed)	.001	.051	.635	.934	.691	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	.233	.534**	.052	.101	.171	.233
	Sig. (2-tailed)	.216	.002	.786	.595	.366	.216
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.409*	.399*	.005	-.104	-.031	.409*
	Sig. (2-tailed)	.025	.029	.979	.584	.871	.025
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	.456*	1.000**	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.311	.384*	.282	.077	.091	.311
	Sig. (2-tailed)	.095	.036	.131	.687	.631	.095
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.585**	.360	.090	.016	.076	.585**
	Sig. (2-tailed)	.001	.051	.635	.934	.691	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.353	.273	.637**	.475**	.503**	.353
	Sig. (2-tailed)	.056	.145	.000	.008	.005	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.398*	.327	.486**	.642**	.600**	.398*
	Sig. (2-tailed)	.029	.078	.006	.000	.000	.029
	N	30	30	30	30	30	30



**Correlations**

		x2.13	x2.14	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4
x1.1	Pearson Correlation	1.000**	.216	.456*	.043	.456*	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.252	.011	.821	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.384*	.336	.829**	.159	.829**	.384*
	Sig. (2-tailed)	.036	.069	.000	.402	.000	.036
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.456*	.350	1.000**	.252	1.000**	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.058	.000	.179	.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	1.000**	.216	.456*	.043	.456*	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.252	.011	.821	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.384*	.368*	.311	.196	.311	.384*
	Sig. (2-tailed)	.036	.045	.095	.299	.095	.036
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.360	.209	.585**	.149	.585**	.360
	Sig. (2-tailed)	.051	.268	.001	.432	.001	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	.534**	-.034	.233	.207	.233	.534**
	Sig. (2-tailed)	.002	.858	.216	.272	.216	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.399*	.150	.409*	.038	.409*	.399*
	Sig. (2-tailed)	.029	.430	.025	.842	.025	.029
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	1.000**	.216	.456*	.043	.456*	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.252	.011	.821	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.384*	.368*	.311	.196	.311	.384*
	Sig. (2-tailed)	.036	.045	.095	.299	.095	.036
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.360	.209	.585**	.149	.585**	.360
	Sig. (2-tailed)	.051	.268	.001	.432	.001	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.273	.464**	.353	.604**	.353	.273
	Sig. (2-tailed)	.145	.010	.056	.000	.056	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.327	.408*	.398*	.498**	.398*	.327
	Sig. (2-tailed)	.078	.025	.029	.005	.029	.078
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x3.5	x.36	x37	y1	y2	y3
x1.1	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.228	.493**	.287	.583**	.213	.297
	Sig. (2-tailed)	.225	.006	.124	.001	.258	.111
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.343	.585**	.233	.591**	.158	.294
	Sig. (2-tailed)	.063	.001	.216	.001	.405	.115
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.282	.581**	.197	.277	.264	.247
	Sig. (2-tailed)	.131	.001	.296	.138	.159	.187
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.090	1.000**	.433*	.212	.159	.231
	Sig. (2-tailed)	.635	.000	.017	.260	.402	.219
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	.052	.433*	1.000**	-.104	-.055	.555**
	Sig. (2-tailed)	.786	.017	.000	.585	.772	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.005	.448*	.260	.220	.144	.121
	Sig. (2-tailed)	.979	.013	.165	.242	.447	.525
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.282	.581**	.197	.277	.264	.247
	Sig. (2-tailed)	.131	.001	.296	.138	.159	.187
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.090	1.000**	.433*	.212	.159	.231
	Sig. (2-tailed)	.635	.000	.017	.260	.402	.219
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.637**	.171	.476**	.020	.443*	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.366	.008	.918	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.486**	.224	.430*	.132	.455*	.746**
	Sig. (2-tailed)	.006	.234	.018	.485	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y4	y5	y6	y7	y8	y9
x1.1	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.558**	.175	.354	.228	.354	.539**
	Sig. (2-tailed)	.001	.356	.055	.225	.055	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.751**	.223	.353	.169	.353	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.056	.373	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.248	.120	.185	.359	.185	.334
	Sig. (2-tailed)	.186	.528	.329	.051	.329	.072
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.342	.263	.171	.170	.171	.276
	Sig. (2-tailed)	.064	.160	.366	.369	.366	.140
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	-.119	.193	.476**	-.059	.476**	-.207
	Sig. (2-tailed)	.530	.306	.008	.756	.008	.272
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.321	.088	.179	.229	.179	.278
	Sig. (2-tailed)	.084	.643	.344	.224	.344	.136
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.248	.120	.185	.359	.185	.334
	Sig. (2-tailed)	.186	.528	.329	.051	.329	.072
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.342	.263	.171	.170	.171	.276
	Sig. (2-tailed)	.064	.160	.366	.369	.366	.140
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	.117	.647**	1.000**	.310	1.000**	.127
	Sig. (2-tailed)	.537	.000	.000	.096	.000	.502
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.247	.691**	.769**	.257	.769**	.237
	Sig. (2-tailed)	.188	.000	.000	.171	.000	.207
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y10	y11	y12	y13	y14	total
x1.1	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	.354	.558**	.228	.354	.241	.655**
	Sig. (2-tailed)	.055	.001	.225	.055	.199	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	.353	.751**	.169	.353	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.373	.056	.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x5	Pearson Correlation	.185	.248	.359	.185	.298	.543**
	Sig. (2-tailed)	.329	.186	.051	.329	.110	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x6	Pearson Correlation	.171	.342	.170	.171	.200	.583**
	Sig. (2-tailed)	.366	.064	.369	.366	.288	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x7	Pearson Correlation	.476**	-.119	-.059	.476**	.279	.500**
	Sig. (2-tailed)	.008	.530	.756	.008	.135	.005
	N	30	30	30	30	30	30
x8	Pearson Correlation	.179	.321	.229	.179	-.014	.449*
	Sig. (2-tailed)	.344	.084	.224	.344	.940	.013
	N	30	30	30	30	30	30
x9	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x10	Pearson Correlation	.185	.248	.359	.185	.298	.543**
	Sig. (2-tailed)	.329	.186	.051	.329	.110	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x11	Pearson Correlation	.171	.342	.170	.171	.200	.583**
	Sig. (2-tailed)	.366	.064	.369	.366	.288	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x12	Pearson Correlation	1.000**	.117	.310	1.000**	.635**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.537	.096	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.1	Pearson Correlation	.769**	.247	.257	.769**	.645**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.188	.171	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x1.1	x2	x3	x4	x5	x6
x2.2	Pearson Correlation	.028	.175	.223	.028	.120	.263
	Sig. (2-tailed)	.884	.356	.236	.884	.528	.160
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.456*	.829**	1.000**	.456*	.311	.585**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.011	.095	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	1.000**	.384*	.456*	1.000**	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.011	.000	.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.230	.116	.076	.230	-.096	.010
	Sig. (2-tailed)	.222	.540	.689	.222	.614	.958
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.117	-.021	.036	.117	.079	.098
	Sig. (2-tailed)	.537	.911	.851	.537	.679	.607
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.456*	.829**	1.000**	.456*	.311	.585**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.011	.095	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	1.000**	.384*	.456*	1.000**	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.011	.000	.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	-.008	.228	.343	-.008	.282	.090
	Sig. (2-tailed)	.965	.225	.063	.965	.131	.635
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.069	.098	.010	.069	.077	.016
	Sig. (2-tailed)	.718	.608	.958	.718	.687	.934
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.053	.148	.036	.053	.091	.076
	Sig. (2-tailed)	.782	.435	.849	.782	.631	.691
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.456*	.829**	1.000**	.456*	.311	.585**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.011	.095	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	1.000**	.384*	.456*	1.000**	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.011	.000	.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.216	.336	.350	.216	.368*	.209
	Sig. (2-tailed)	.252	.069	.058	.252	.045	.268
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
x2.2	Pearson Correlation	.193	.088	.028	.120	.263	.647**
	Sig. (2-tailed)	.306	.643	.884	.528	.160	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.233	.409*	.456*	.311	.585**	.353
	Sig. (2-tailed)	.216	.025	.011	.095	.001	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	.534**	.399*	1.000**	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029	.000	.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.152	.074	.230	-.096	.010	.392*
	Sig. (2-tailed)	.423	.696	.222	.614	.958	.032
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.250	.122	.117	.079	.098	.504**
	Sig. (2-tailed)	.183	.520	.537	.679	.607	.005
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.233	.409*	.456*	.311	.585**	.353
	Sig. (2-tailed)	.216	.025	.011	.095	.001	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	.534**	.399*	1.000**	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029	.000	.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	.052	.005	-.008	.282	.090	.637**
	Sig. (2-tailed)	.786	.979	.965	.131	.635	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.101	-.104	.069	.077	.016	.475**
	Sig. (2-tailed)	.595	.584	.718	.687	.934	.008
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.171	-.031	.053	.091	.076	.503**
	Sig. (2-tailed)	.366	.871	.782	.631	.691	.005
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.233	.409*	.456*	.311	.585**	.353
	Sig. (2-tailed)	.216	.025	.011	.095	.001	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	.534**	.399*	1.000**	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029	.000	.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	-.034	.150	.216	.368*	.209	.464**
	Sig. (2-tailed)	.858	.430	.252	.045	.268	.010
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6
x2.2	Pearson Correlation	.691**	1	.223	.028	.534**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000		.236	.884	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.398*	.223	1	.456*	.076	.036
	Sig. (2-tailed)	.029	.236		.011	.689	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011		.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.455*	.534**	.076	.230	1	.608**
	Sig. (2-tailed)	.012	.002	.689	.222		.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.483**	.705**	.036	.117	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.851	.537	.000	
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.398*	.223	1.000**	.456*	.076	.036
	Sig. (2-tailed)	.029	.236	.000	.011	.689	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1.000**	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011	.000	.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	.486**	.571**	.343	-.008	.261	.355
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.063	.965	.164	.054
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.642**	.696**	.010	.069	.534**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.958	.718	.002	.003
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.600**	.705**	.036	.053	.597**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.849	.782	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.398*	.223	1.000**	.456*	.076	.036
	Sig. (2-tailed)	.029	.236	.000	.011	.689	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1.000**	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011	.000	.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.408*	.479**	.350	.216	.354	.342
	Sig. (2-tailed)	.025	.007	.058	.252	.055	.064
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12
x2.2	Pearson Correlation	.223	.028	.571**	.696**	.705**	.223
	Sig. (2-tailed)	.236	.884	.001	.000	.000	.236
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	1.000**	.456*	.343	.010	.036	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.063	.958	.849	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	.456*	1.000**	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.076	.230	.261	.534**	.597**	.076
	Sig. (2-tailed)	.689	.222	.164	.002	.001	.689
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.036	.117	.355	.531**	.685**	.036
	Sig. (2-tailed)	.851	.537	.054	.003	.000	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	1	.456*	.343	.010	.036	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.011	.063	.958	.849	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	.456*	1	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011		.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	.343	-.008	1	.510**	.510**	.343
	Sig. (2-tailed)	.063	.965		.004	.004	.063
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.010	.069	.510**	1	.886**	.010
	Sig. (2-tailed)	.958	.718	.004		.000	.958
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.036	.053	.510**	.886**	1	.036
	Sig. (2-tailed)	.849	.782	.004	.000		.849
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	1.000**	.456*	.343	.010	.036	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.063	.958	.849	
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	.456*	1.000**	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.350	.216	.779**	.523**	.555**	.350
	Sig. (2-tailed)	.058	.252	.000	.003	.001	.058
	N	30	30	30	30	30	30



**Correlations**

		x2.13	x2.14	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4
x2.2	Pearson Correlation	.028	.479**	.223	.470**	.223	.028
	Sig. (2-tailed)	.884	.007	.236	.009	.236	.884
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.456*	.350	1.000**	.252	1.000**	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.058	.000	.179	.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	1.000**	.216	.456*	.043	.456*	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.252	.011	.821	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.230	.354	.076	.275	.076	.230
	Sig. (2-tailed)	.222	.055	.689	.141	.689	.222
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.117	.342	.036	.452*	.036	.117
	Sig. (2-tailed)	.537	.064	.851	.012	.851	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.456*	.350	1.000**	.252	1.000**	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.058	.000	.179	.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	1.000**	.216	.456*	.043	.456*	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.252	.011	.821	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	-.008	.779**	.343	.784**	.343	-.008
	Sig. (2-tailed)	.965	.000	.063	.000	.063	.965
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.069	.523**	.010	.545**	.010	.069
	Sig. (2-tailed)	.718	.003	.958	.002	.958	.718
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.053	.555**	.036	.513**	.036	.053
	Sig. (2-tailed)	.782	.001	.849	.004	.849	.782
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.456*	.350	1.000**	.252	1.000**	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.058	.000	.179	.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	1	.216	.456*	.043	.456*	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.252	.011	.821	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.216	1	.350	.624**	.350	.216
	Sig. (2-tailed)	.252		.058	.000	.058	.252
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x3.5	x.36	x37	y1	y2	y3
x2.2	Pearson Correlation	.571**	.263	.193	.010	.471**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.001	.160	.306	.959	.009	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.343	.585**	.233	.591**	.158	.294
	Sig. (2-tailed)	.063	.001	.216	.001	.405	.115
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.261	.010	.152	-.034	.370*	.320
	Sig. (2-tailed)	.164	.958	.423	.858	.044	.085
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.355	.098	.250	-.096	.401*	.501**
	Sig. (2-tailed)	.054	.607	.183	.614	.028	.005
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.343	.585**	.233	.591**	.158	.294
	Sig. (2-tailed)	.063	.001	.216	.001	.405	.115
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	1.000**	.090	.052	.275	.530**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.635	.786	.141	.003	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.510**	.016	.101	.129	.477**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.004	.934	.595	.497	.008	.005
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.510**	.076	.171	.088	.537**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.004	.691	.366	.644	.002	.004
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.343	.585**	.233	.591**	.158	.294
	Sig. (2-tailed)	.063	.001	.216	.001	.405	.115
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.779**	.209	-.034	.457*	.479**	.392*
	Sig. (2-tailed)	.000	.268	.858	.011	.007	.032
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y4	y5	y6	y7	y8	y9
x2.2	Pearson Correlation	.145	1.000**	.647**	.571**	.647**	.144
	Sig. (2-tailed)	.445	.000	.000	.001	.000	.448
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.751**	.223	.353	.169	.353	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.056	.373	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	-.072	.534**	.392*	.396*	.392*	-.099
	Sig. (2-tailed)	.704	.002	.032	.031	.032	.603
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.000	.705**	.504**	.503**	.504**	-.015
	Sig. (2-tailed)	1.000	.000	.005	.005	.005	.938
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.751**	.223	.353	.169	.353	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.056	.373	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	.233	.571**	.637**	.423*	.637**	.255
	Sig. (2-tailed)	.216	.001	.000	.020	.000	.174
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.000	.696**	.475**	.325	.475**	-.004
	Sig. (2-tailed)	1.000	.000	.008	.080	.008	.983
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	-.069	.705**	.503**	.446*	.503**	-.047
	Sig. (2-tailed)	.717	.000	.005	.014	.005	.805
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.751**	.223	.353	.169	.353	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.056	.373	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.287	.479**	.464**	.579**	.464**	.289
	Sig. (2-tailed)	.124	.007	.010	.001	.010	.121
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y10	y11	y12	y13	y14	total
x2.2	Pearson Correlation	.647**	.145	.571**	.647**	.692**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.445	.001	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x2.3	Pearson Correlation	.353	.751**	.169	.353	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.373	.056	.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.4	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.5	Pearson Correlation	.392*	-.072	.396*	.392*	.287	.332
	Sig. (2-tailed)	.032	.704	.031	.032	.124	.073
	N	30	30	30	30	30	30
x2.6	Pearson Correlation	.504**	.000	.503**	.504**	.401*	.431*
	Sig. (2-tailed)	.005	1.000	.005	.005	.028	.017
	N	30	30	30	30	30	30
x2.7	Pearson Correlation	.353	.751**	.169	.353	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.373	.056	.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.8	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.9	Pearson Correlation	.637**	.233	.423*	.637**	.726**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.216	.020	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.10	Pearson Correlation	.475**	.000	.325	.475**	.668**	.404*
	Sig. (2-tailed)	.008	1.000	.080	.008	.000	.027
	N	30	30	30	30	30	30
x2.11	Pearson Correlation	.503**	-.069	.446*	.503**	.634**	.434*
	Sig. (2-tailed)	.005	.717	.014	.005	.000	.016
	N	30	30	30	30	30	30
x2.12	Pearson Correlation	.353	.751**	.169	.353	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.373	.056	.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.13	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x2.14	Pearson Correlation	.464**	.287	.579**	.464**	.582**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.010	.124	.001	.010	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x1.1	x2	x3	x4	x5	x6
x3.1	Pearson Correlation	.456*	.829**	1.000**	.456*	.311	.585**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.011	.095	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.043	.159	.252	.043	.196	.149
	Sig. (2-tailed)	.821	.402	.179	.821	.299	.432
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.456*	.829**	1.000**	.456*	.311	.585**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.011	.095	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	1.000**	.384*	.456*	1.000**	.384*	.360
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.011	.000	.036	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	-.008	.228	.343	-.008	.282	.090
	Sig. (2-tailed)	.965	.225	.063	.965	.131	.635
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.360	.493**	.585**	.360	.581**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.051	.006	.001	.051	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	.534**	.287	.233	.534**	.197	.433*
	Sig. (2-tailed)	.002	.124	.216	.002	.296	.017
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.380*	.583**	.591**	.380*	.277	.212
	Sig. (2-tailed)	.038	.001	.001	.038	.138	.260
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.051	.213	.158	.051	.264	.159
	Sig. (2-tailed)	.787	.258	.405	.787	.159	.402
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.301	.297	.294	.301	.247	.231
	Sig. (2-tailed)	.106	.111	.115	.106	.187	.219
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	.341	.558**	.751**	.341	.248	.342
	Sig. (2-tailed)	.065	.001	.000	.065	.186	.064
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.028	.175	.223	.028	.120	.263
	Sig. (2-tailed)	.884	.356	.236	.884	.528	.160
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.273	.354	.353	.273	.185	.171
	Sig. (2-tailed)	.145	.055	.056	.145	.329	.366
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
x3.1	Pearson Correlation	.233	.409*	.456*	.311	.585**	.353
	Sig. (2-tailed)	.216	.025	.011	.095	.001	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.207	.038	.043	.196	.149	.604**
	Sig. (2-tailed)	.272	.842	.821	.299	.432	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.233	.409*	.456*	.311	.585**	.353
	Sig. (2-tailed)	.216	.025	.011	.095	.001	.056
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	.534**	.399*	1.000**	.384*	.360	.273
	Sig. (2-tailed)	.002	.029	.000	.036	.051	.145
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	.052	.005	-.008	.282	.090	.637**
	Sig. (2-tailed)	.786	.979	.965	.131	.635	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.433*	.448*	.360	.581**	1.000**	.171
	Sig. (2-tailed)	.017	.013	.051	.001	.000	.366
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	1.000**	.260	.534**	.197	.433*	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.165	.002	.296	.017	.008
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	-.104	.220	.380*	.277	.212	.020
	Sig. (2-tailed)	.585	.242	.038	.138	.260	.918
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	-.055	.144	.051	.264	.159	.443*
	Sig. (2-tailed)	.772	.447	.787	.159	.402	.014
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.555**	.121	.301	.247	.231	.938**
	Sig. (2-tailed)	.001	.525	.106	.187	.219	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	-.119	.321	.341	.248	.342	.117
	Sig. (2-tailed)	.530	.084	.065	.186	.064	.537
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.193	.088	.028	.120	.263	.647**
	Sig. (2-tailed)	.306	.643	.884	.528	.160	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.476**	.179	.273	.185	.171	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.008	.344	.145	.329	.366	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6
x3.1	Pearson Correlation	.398*	.223	1.000**	.456*	.076	.036
	Sig. (2-tailed)	.029	.236	.000	.011	.689	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.498**	.470**	.252	.043	.275	.452*
	Sig. (2-tailed)	.005	.009	.179	.821	.141	.012
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.398*	.223	1.000**	.456*	.076	.036
	Sig. (2-tailed)	.029	.236	.000	.011	.689	.851
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	.327	.028	.456*	1.000**	.230	.117
	Sig. (2-tailed)	.078	.884	.011	.000	.222	.537
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	.486**	.571**	.343	-.008	.261	.355
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.063	.965	.164	.054
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.224	.263	.585**	.360	.010	.098
	Sig. (2-tailed)	.234	.160	.001	.051	.958	.607
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	.430*	.193	.233	.534**	.152	.250
	Sig. (2-tailed)	.018	.306	.216	.002	.423	.183
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.132	.010	.591**	.380*	-.034	-.096
	Sig. (2-tailed)	.485	.959	.001	.038	.858	.614
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.455*	.471**	.158	.051	.370*	.401*
	Sig. (2-tailed)	.012	.009	.405	.787	.044	.028
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.746**	.562**	.294	.301	.320	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.115	.106	.085	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	.247	.145	.751**	.341	-.072	.000
	Sig. (2-tailed)	.188	.445	.000	.065	.704	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.691**	1.000**	.223	.028	.534**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.236	.884	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.769**	.647**	.353	.273	.392*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.056	.145	.032	.005
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12
x3.1	Pearson Correlation	1.000**	.456*	.343	.010	.036	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.063	.958	.849	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.252	.043	.784**	.545**	.513**	.252
	Sig. (2-tailed)	.179	.821	.000	.002	.004	.179
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	1.000**	.456*	.343	.010	.036	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.063	.958	.849	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	.456*	1.000**	-.008	.069	.053	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.965	.718	.782	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	.343	-.008	1.000**	.510**	.510**	.343
	Sig. (2-tailed)	.063	.965	.000	.004	.004	.063
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.585**	.360	.090	.016	.076	.585**
	Sig. (2-tailed)	.001	.051	.635	.934	.691	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	.233	.534**	.052	.101	.171	.233
	Sig. (2-tailed)	.216	.002	.786	.595	.366	.216
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.591**	.380*	.275	.129	.088	.591**
	Sig. (2-tailed)	.001	.038	.141	.497	.644	.001
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.158	.051	.530**	.477**	.537**	.158
	Sig. (2-tailed)	.405	.787	.003	.008	.002	.405
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.294	.301	.534**	.502**	.516**	.294
	Sig. (2-tailed)	.115	.106	.002	.005	.004	.115
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	.751**	.341	.233	.000	-.069	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.065	.216	1.000	.717	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.223	.028	.571**	.696**	.705**	.223
	Sig. (2-tailed)	.236	.884	.001	.000	.000	.236
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.353	.273	.637**	.475**	.503**	.353
	Sig. (2-tailed)	.056	.145	.000	.008	.005	.056
	N	30	30	30	30	30	30



**Correlations**

		x2.13	x2.14	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4
x3.1	Pearson Correlation	.456*	.350	1	.252	1.000**	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.058		.179	.000	.011
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.043	.624**	.252	1	.252	.043
	Sig. (2-tailed)	.821	.000	.179		.179	.821
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.456*	.350	1.000**	.252	1	.456*
	Sig. (2-tailed)	.011	.058	.000	.179		.011
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	1.000**	.216	.456*	.043	.456*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.252	.011	.821	.011	
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	-.008	.779**	.343	.784**	.343	-.008
	Sig. (2-tailed)	.965	.000	.063	.000	.063	.965
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.360	.209	.585**	.149	.585**	.360
	Sig. (2-tailed)	.051	.268	.001	.432	.001	.051
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	.534**	-.034	.233	.207	.233	.534**
	Sig. (2-tailed)	.002	.858	.216	.272	.216	.002
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.380*	.457*	.591**	.119	.591**	.380*
	Sig. (2-tailed)	.038	.011	.001	.530	.001	.038
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.051	.479**	.158	.504**	.158	.051
	Sig. (2-tailed)	.787	.007	.405	.004	.405	.787
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.301	.392*	.294	.660**	.294	.301
	Sig. (2-tailed)	.106	.032	.115	.000	.115	.106
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	.341	.287	.751**	.066	.751**	.341
	Sig. (2-tailed)	.065	.124	.000	.729	.000	.065
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.028	.479**	.223	.470**	.223	.028
	Sig. (2-tailed)	.884	.007	.236	.009	.236	.884
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.273	.464**	.353	.604**	.353	.273
	Sig. (2-tailed)	.145	.010	.056	.000	.056	.145
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x3.5	x.36	x37	y1	y2	y3
x3.1	Pearson Correlation	.343	.585**	.233	.591**	.158	.294
	Sig. (2-tailed)	.063	.001	.216	.001	.405	.115
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.784**	.149	.207	.119	.504**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.432	.272	.530	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.343	.585**	.233	.591**	.158	.294
	Sig. (2-tailed)	.063	.001	.216	.001	.405	.115
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	-.008	.360	.534**	.380*	.051	.301
	Sig. (2-tailed)	.965	.051	.002	.038	.787	.106
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	1	.090	.052	.275	.530**	.534**
	Sig. (2-tailed)		.635	.786	.141	.003	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.090	1	.433*	.212	.159	.231
	Sig. (2-tailed)	.635		.017	.260	.402	.219
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	.052	.433*	1	-.104	-.055	.555**
	Sig. (2-tailed)	.786	.017		.585	.772	.001
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.275	.212	-.104	1	.258	-.079
	Sig. (2-tailed)	.141	.260	.585		.170	.676
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.530**	.159	-.055	.258	1	.365*
	Sig. (2-tailed)	.003	.402	.772	.170		.048
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.534**	.231	.555**	-.079	.365*	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.219	.001	.676	.048	
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	.233	.342	-.119	.838**	.217	.000
	Sig. (2-tailed)	.216	.064	.530	.000	.248	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.571**	.263	.193	.010	.471**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.001	.160	.306	.959	.009	.001
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.637**	.171	.476**	.020	.443*	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.366	.008	.918	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y4	y5	y6	y7	y8	y9
x3.1	Pearson Correlation	.751**	.223	.353	.169	.353	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.056	.373	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.066	.470**	.604**	.172	.604**	-.012
	Sig. (2-tailed)	.729	.009	.000	.365	.000	.949
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.751**	.223	.353	.169	.353	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236	.056	.373	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	.341	.028	.273	.119	.273	.288
	Sig. (2-tailed)	.065	.884	.145	.533	.145	.123
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	.233	.571**	.637**	.423*	.637**	.255
	Sig. (2-tailed)	.216	.001	.000	.020	.000	.174
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.342	.263	.171	.170	.171	.276
	Sig. (2-tailed)	.064	.160	.366	.369	.366	.140
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	-.119	.193	.476**	-.059	.476**	-.207
	Sig. (2-tailed)	.530	.306	.008	.756	.008	.272
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.838**	.010	.020	.197	.020	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.959	.918	.296	.918	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.217	.471**	.443*	.598**	.443*	.171
	Sig. (2-tailed)	.248	.009	.014	.000	.014	.367
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.000	.562**	.938**	.150	.938**	.022
	Sig. (2-tailed)	1.000	.001	.000	.428	.000	.907
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	1	.145	.117	.155	.117	.930**
	Sig. (2-tailed)		.445	.537	.413	.537	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.145	1	.647**	.571**	.647**	.144
	Sig. (2-tailed)	.445		.000	.001	.000	.448
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	.117	.647**	1	.310	1.000**	.127
	Sig. (2-tailed)	.537	.000		.096	.000	.502
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y10	y11	y12	y13	y14	total
x3.1	Pearson Correlation	.353	.751**	.169	.353	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.373	.056	.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.2	Pearson Correlation	.604**	.066	.172	.604**	.688**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.729	.365	.000	.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30
x3.3	Pearson Correlation	.353	.751**	.169	.353	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.373	.056	.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.4	Pearson Correlation	.273	.341	.119	.273	-.037	.607**
	Sig. (2-tailed)	.145	.065	.533	.145	.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x3.5	Pearson Correlation	.637**	.233	.423*	.637**	.726**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.216	.020	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
x.36	Pearson Correlation	.171	.342	.170	.171	.200	.583**
	Sig. (2-tailed)	.366	.064	.369	.366	.288	.001
	N	30	30	30	30	30	30
x37	Pearson Correlation	.476**	-.119	-.059	.476**	.279	.500**
	Sig. (2-tailed)	.008	.530	.756	.008	.135	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.020	.838**	.197	.020	.030	.442*
	Sig. (2-tailed)	.918	.000	.296	.918	.874	.014
	N	30	30	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.443*	.217	.598**	.443*	.418*	.501**
	Sig. (2-tailed)	.014	.248	.000	.014	.022	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.938**	.000	.150	.938**	.631**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.428	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y4	Pearson Correlation	.117	1.000**	.155	.117	.000	.517**
	Sig. (2-tailed)	.537	.000	.413	.537	1.000	.003
	N	30	30	30	30	30	30
y5	Pearson Correlation	.647**	.145	.571**	.647**	.692**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.445	.001	.000	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
y6	Pearson Correlation	1.000**	.117	.310	1.000**	.635**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.537	.096	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x1.1	x2	x3	x4	x5	x6
y7	Pearson Correlation	.119	.228	.169	.119	.359	.170
	Sig. (2-tailed)	.533	.225	.373	.533	.051	.369
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.273	.354	.353	.273	.185	.171
	Sig. (2-tailed)	.145	.055	.056	.145	.329	.366
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.288	.539**	.722**	.288	.334	.276
	Sig. (2-tailed)	.123	.002	.000	.123	.072	.140
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.273	.354	.353	.273	.185	.171
	Sig. (2-tailed)	.145	.055	.056	.145	.329	.366
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	.341	.558**	.751**	.341	.248	.342
	Sig. (2-tailed)	.065	.001	.000	.065	.186	.064
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.119	.228	.169	.119	.359	.170
	Sig. (2-tailed)	.533	.225	.373	.533	.051	.369
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.273	.354	.353	.273	.185	.171
	Sig. (2-tailed)	.145	.055	.056	.145	.329	.366
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	-.037	.241	.186	-.037	.298	.200
	Sig. (2-tailed)	.847	.199	.325	.847	.110	.288
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.607**	.655**	.725**	.607**	.543**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.001
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x7	x8	x9	x10	x11	x12
y7	Pearson Correlation	-.059	.229	.119	.359	.170	.310
	Sig. (2-tailed)	.756	.224	.533	.051	.369	.096
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.476**	.179	.273	.185	.171	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.008	.344	.145	.329	.366	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	-.207	.278	.288	.334	.276	.127
	Sig. (2-tailed)	.272	.136	.123	.072	.140	.502
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.476**	.179	.273	.185	.171	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.008	.344	.145	.329	.366	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	-.119	.321	.341	.248	.342	.117
	Sig. (2-tailed)	.530	.084	.065	.186	.064	.537
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	-.059	.229	.119	.359	.170	.310
	Sig. (2-tailed)	.756	.224	.533	.051	.369	.096
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.476**	.179	.273	.185	.171	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.008	.344	.145	.329	.366	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	.279	-.014	-.037	.298	.200	.635**
	Sig. (2-tailed)	.135	.940	.847	.110	.288	.000
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.500**	.449*	.607**	.543**	.583**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.005	.013	.000	.002	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6
y7	Pearson Correlation	.257	.571**	.169	.119	.396*	.503**
	Sig. (2-tailed)	.171	.001	.373	.533	.031	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.769**	.647**	.353	.273	.392*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.056	.145	.032	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.237	.144	.722**	.288	-.099	-.015
	Sig. (2-tailed)	.207	.448	.000	.123	.603	.938
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.769**	.647**	.353	.273	.392*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.056	.145	.032	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	.247	.145	.751**	.341	-.072	.000
	Sig. (2-tailed)	.188	.445	.000	.065	.704	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.257	.571**	.169	.119	.396*	.503**
	Sig. (2-tailed)	.171	.001	.373	.533	.031	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.769**	.647**	.353	.273	.392*	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.056	.145	.032	.005
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	.645**	.692**	.186	-.037	.287	.401*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.325	.847	.124	.028
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.717**	.588**	.725**	.607**	.332	.431*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.073	.017
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12
y7	Pearson Correlation	.169	.119	.423*	.325	.446*	.169
	Sig. (2-tailed)	.373	.533	.020	.080	.014	.373
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.353	.273	.637**	.475**	.503**	.353
	Sig. (2-tailed)	.056	.145	.000	.008	.005	.056
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.722**	.288	.255	-.004	-.047	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.123	.174	.983	.805	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.353	.273	.637**	.475**	.503**	.353
	Sig. (2-tailed)	.056	.145	.000	.008	.005	.056
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	.751**	.341	.233	.000	-.069	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.065	.216	1.000	.717	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.169	.119	.423*	.325	.446*	.169
	Sig. (2-tailed)	.373	.533	.020	.080	.014	.373
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.353	.273	.637**	.475**	.503**	.353
	Sig. (2-tailed)	.056	.145	.000	.008	.005	.056
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	.186	-.037	.726**	.668**	.634**	.186
	Sig. (2-tailed)	.325	.847	.000	.000	.000	.325
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.725**	.607**	.602**	.404*	.434*	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.027	.016	.000
	N	30	30	30	30	30	30



**Correlations**

		x2.13	x2.14	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4
y7	Pearson Correlation	.119	.579**	.169	.172	.169	.119
	Sig. (2-tailed)	.533	.001	.373	.365	.373	.533
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.273	.464**	.353	.604**	.353	.273
	Sig. (2-tailed)	.145	.010	.056	.000	.056	.145
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.288	.289	.722**	-.012	.722**	.288
	Sig. (2-tailed)	.123	.121	.000	.949	.000	.123
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.273	.464**	.353	.604**	.353	.273
	Sig. (2-tailed)	.145	.010	.056	.000	.056	.145
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	.341	.287	.751**	.066	.751**	.341
	Sig. (2-tailed)	.065	.124	.000	.729	.000	.065
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.119	.579**	.169	.172	.169	.119
	Sig. (2-tailed)	.533	.001	.373	.365	.373	.533
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.273	.464**	.353	.604**	.353	.273
	Sig. (2-tailed)	.145	.010	.056	.000	.056	.145
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	-.037	.582**	.186	.688**	.186	-.037
	Sig. (2-tailed)	.847	.001	.325	.000	.325	.847
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.607**	.610**	.725**	.544**	.725**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		x3.5	x.36	x37	y1	y2	y3
y7	Pearson Correlation	.423 <sup>*</sup>	.170	-.059	.197	.598 <sup>**</sup>	.150
	Sig. (2-tailed)	.020	.369	.756	.296	.000	.428
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.637 <sup>**</sup>	.171	.476 <sup>**</sup>	.020	.443 <sup>*</sup>	.938 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.366	.008	.918	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.255	.276	-.207	.769 <sup>**</sup>	.171	.022
	Sig. (2-tailed)	.174	.140	.272	.000	.367	.907
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.637 <sup>**</sup>	.171	.476 <sup>**</sup>	.020	.443 <sup>*</sup>	.938 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.366	.008	.918	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	.233	.342	-.119	.838 <sup>**</sup>	.217	.000
	Sig. (2-tailed)	.216	.064	.530	.000	.248	1.000
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.423 <sup>*</sup>	.170	-.059	.197	.598 <sup>**</sup>	.150
	Sig. (2-tailed)	.020	.369	.756	.296	.000	.428
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.637 <sup>**</sup>	.171	.476 <sup>**</sup>	.020	.443 <sup>*</sup>	.938 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.366	.008	.918	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	.726 <sup>**</sup>	.200	.279	.030	.418 <sup>*</sup>	.631 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.288	.135	.874	.022	.000
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.602 <sup>**</sup>	.583 <sup>**</sup>	.500 <sup>**</sup>	.442 <sup>*</sup>	.501 <sup>**</sup>	.731 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005	.014	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30

**Correlations**

		y4	y5	y6	y7	y8	y9
y7	Pearson Correlation	.155	.571**	.310	1	.310	.183
	Sig. (2-tailed)	.413	.001	.096		.096	.334
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	.117	.647**	1.000**	.310	1	.127
	Sig. (2-tailed)	.537	.000	.000	.096		.502
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.930**	.144	.127	.183	.127	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.448	.502	.334	.502	
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	.117	.647**	1.000**	.310	1.000**	.127
	Sig. (2-tailed)	.537	.000	.000	.096	.000	.502
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	1.000**	.145	.117	.155	.117	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.445	.537	.413	.537	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.155	.571**	.310	1.000**	.310	.183
	Sig. (2-tailed)	.413	.001	.096	.000	.096	.334
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	.117	.647**	1.000**	.310	1.000**	.127
	Sig. (2-tailed)	.537	.000	.000	.096	.000	.502
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	.000	.692**	.635**	.377*	.635**	.028
	Sig. (2-tailed)	1.000	.000	.000	.040	.000	.884
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.517**	.588**	.779**	.463*	.779**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.010	.000	.006
	N	30	30	30	30	30	30

### Correlations

		y10	y11	y12	y13	y14	total
y7	Pearson Correlation	.310	.155	1.000**	.310	.377*	.463*
	Sig. (2-tailed)	.096	.413	.000	.096	.040	.010
	N	30	30	30	30	30	30
y8	Pearson Correlation	1.000**	.117	.310	1.000**	.635**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.537	.096	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y9	Pearson Correlation	.127	.930**	.183	.127	.028	.489**
	Sig. (2-tailed)	.502	.000	.334	.502	.884	.006
	N	30	30	30	30	30	30
y10	Pearson Correlation	1	.117	.310	1.000**	.635**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.537	.096	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y11	Pearson Correlation	.117	1	.155	.117	.000	.517**
	Sig. (2-tailed)	.537		.413	.537	1.000	.003
	N	30	30	30	30	30	30
y12	Pearson Correlation	.310	.155	1	.310	.377*	.463*
	Sig. (2-tailed)	.096	.413		.096	.040	.010
	N	30	30	30	30	30	30
y13	Pearson Correlation	1.000**	.117	.310	1	.635**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.537	.096		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
y14	Pearson Correlation	.635**	.000	.377*	.635**	1	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.040	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30
total	Pearson Correlation	.779**	.517**	.463*	.779**	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.010	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1.1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

**Notes**

Output Created		09-JAN-2020 21:48:45
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=x1.1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	12

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	41.83	24.075	.758	.876
x2	41.67	27.333	.590	.887
x3	41.70	26.424	.643	.884
x4	41.83	24.075	.758	.876
x5	41.73	26.202	.589	.886
x6	41.80	25.821	.679	.882
x7	41.63	27.689	.558	.889
x8	41.93	26.685	.492	.891
x9	41.83	24.075	.758	.876
x10	41.73	26.202	.589	.886
x11	41.80	25.821	.679	.882
x12	41.73	26.409	.350	.905

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 x2.11 x2.12 x2.13 x2.14  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability

**Notes**

Output Created		09-JAN-2020 21:51:26
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.4 x2.5 x2.6 x2.7 x2.8 x2.9 x2.10 x2.11 x2.12 x2.13 x2.14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	14

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	49.53	34.051	.729	.871
x2.2	49.53	36.051	.629	.877
x2.3	49.60	38.041	.542	.881
x2.4	49.73	36.616	.522	.882
x2.5	49.73	36.892	.529	.881
x2.6	49.87	37.430	.521	.882
x2.7	49.60	38.041	.542	.881
x2.8	49.73	36.616	.522	.882
x2.9	49.73	37.237	.530	.881
x2.10	49.43	35.978	.573	.880
x2.11	49.60	35.972	.603	.878
x2.12	49.60	38.041	.542	.881
x2.13	49.73	36.616	.522	.882
x2.14	49.63	36.102	.616	.877

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x.36 x37  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Reliability



**Notes**

Output Created		09-JAN-2020 21:52:00
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x3.4 x3.5 x.36 x37 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.10

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	22.63	6.447	.726	.702
x3.2	22.90	6.507	.412	.768
x3.3	22.63	6.447	.726	.702
x3.4	22.77	6.668	.394	.770
x3.5	22.77	6.875	.421	.759
x.36	22.73	6.823	.509	.741
x37	22.57	7.633	.420	.760

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

**Notes**

Output Created		09-JAN-2020 21:52:48
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet0]

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	14

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	50.10	52.507	.289	.912
y2	50.43	49.082	.575	.904
y3	50.40	44.662	.708	.899
y4	50.17	51.661	.380	.910
y5	50.23	47.840	.704	.899
y6	50.33	44.437	.848	.892
y7	50.43	50.185	.503	.906
y8	50.33	44.437	.848	.892
y9	50.10	51.403	.374	.910
y10	50.33	44.437	.848	.892
y11	50.17	51.661	.380	.910
y12	50.43	50.185	.503	.906
y13	50.33	44.437	.848	.892
y14	50.37	48.861	.623	.902

NPART TESTS

/K-S(NORMAL)=T.X1 T.X2 T.X3 T.Y TOTAL

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Notes

Output Created	15-SEP-2019 20:52:48		
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	68	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.	
Syntax	NPART TESTS /K-S(NORMAL)=T.X1 T.X2 T.X3 T.Y TOTAL /MISSING ANALYSIS.		
Resources	Processor Time	00:00:00.03	
	Elapsed Time	00:00:00.08	
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	98304	

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		T.X1	T.X2	T.X3	T.Y	TOTAL
N		68	68	68	68	68
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	47.37	54.65	27.41	54.43	183.85
	Std. Deviation	5.902	6.169	3.918	7.206	18.599
Most Extreme Differences	Absolute	.098	.096	.105	.101	.077
	Positive	.098	.060	.102	.060	.043
	Negative	-.087	-.096	-.105	-.101	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		.810	.794	.868	.834	.632
Asymp. Sig. (2-tailed)		.528	.553	.439	.490	.819

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT T.Y
  /METHOD=ENTER T.X1 T.X2 T.X3
  /SCATTERPLOT=( *ZRESID , *ZPRED)
  /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

```

## Regression

### Notes

Output Created	
Comments	
Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active Dataset</li> <li>Filter</li> <li>Weight</li> <li>Split File</li> <li>N of Rows in Working Data File</li> </ul>
Missing Value Handling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition of Missing</li> <li>Cases Used</li> </ul>
Syntax	
Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processor Time</li> <li>Elapsed Time</li> <li>Memory Required</li> <li>Additional Memory Required for Residual Plots</li> </ul>

**Notes**

Output Created		15-SEP-2019 20:56:40
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	68
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION   /MISSING LISTWISE   /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL   /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)   /NOORIGIN   /DEPENDENT T.Y   /METHOD=ENTER T.X1 T.X2 T.X3   /SCATTERPLOT=(*ZRESID , *ZPRED)   /RESIDUALS HISTOGRAM (ZRESID) NORMPROB(ZRESID). </pre>
Resources	Processor Time	00:00:03.36
	Elapsed Time	00:00:04.37
	Memory Required	2916 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	896 bytes

[DataSet0]

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	T.X3, T.X1, T.X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: T.Y

b. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 <sup>a</sup>	.398	.370	5.719

a. Predictors: (Constant), T.X3, T.X1, T.X2

b. Dependent Variable: T.Y

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1385.744	3	461.915	14.125	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2092.889	64	32.701		
	Total	3478.632	67			

a. Dependent Variable: T.Y

b. Predictors: (Constant), T.X3, T.X1, T.X2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	11.971	6.902		1.734	.088	
	T.X1	.306	.147	.250	2.079	.042	.648
	T.X2	.207	.142	.177	1.458	.150	.637
	T.X3	.608	.224	.331	2.709	.009	.631

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

Model		Collinearit y ... VIF
1	(Constant)	
	T.X1	1.543
	T.X2	1.570
	T.X3	1.584

a. Dependent Variable: T.Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	T.X1	T.X2	T.X3
1	1	3.977	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.010	19.827	.33	.01	.02	.79
	3	.007	23.279	.22	.98	.05	.10
	4	.006	26.232	.44	.02	.94	.11

a. Dependent Variable: T.Y

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

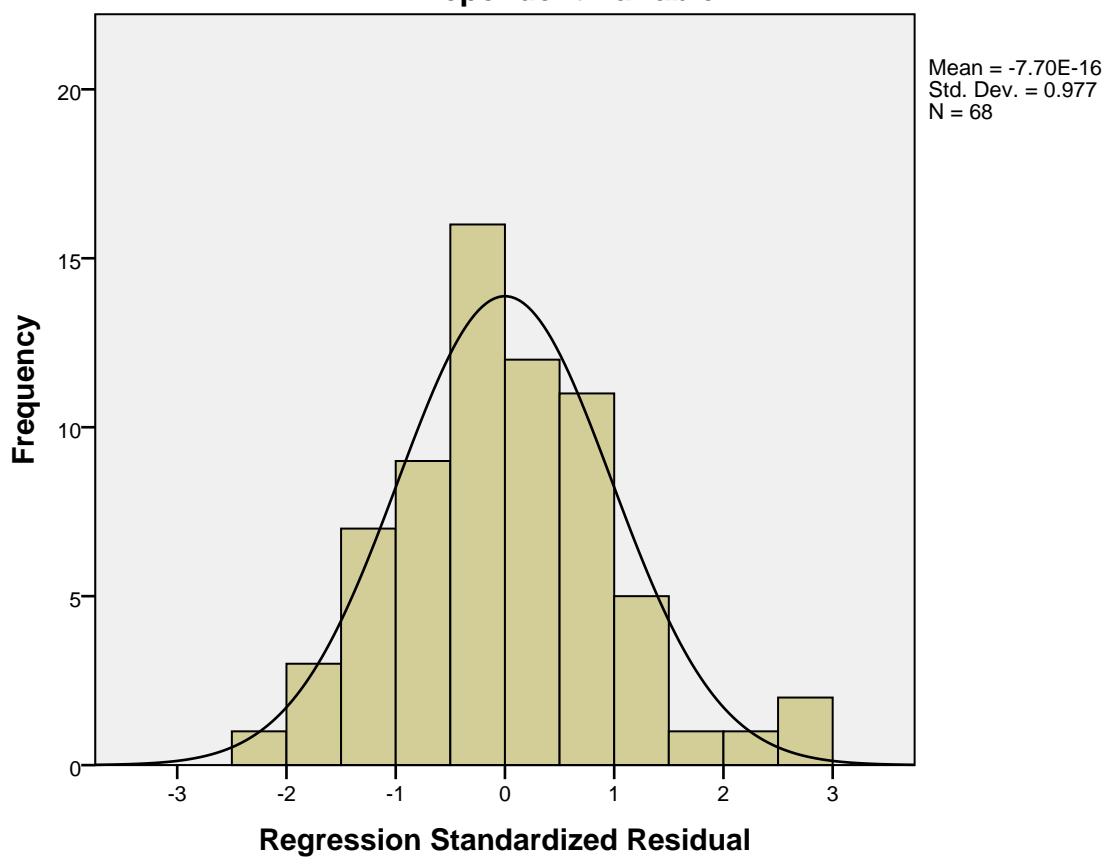
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	44.22	64.96	54.43	4.548	68
Residual	-11.483	14.846	.000	5.589	68
Std. Predicted Value	-2.244	2.315	.000	1.000	68
Std. Residual	-2.008	2.596	.000	.977	68

a. Dependent Variable: T.Y

## Charts

### Histogram

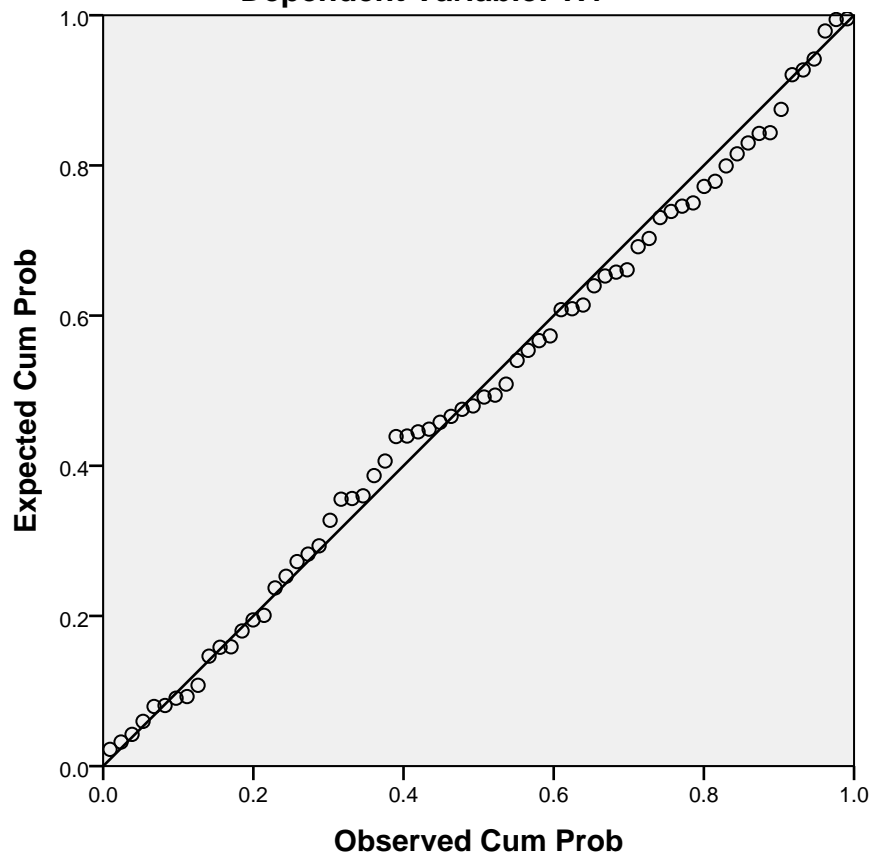
Dependent Variable: T.Y





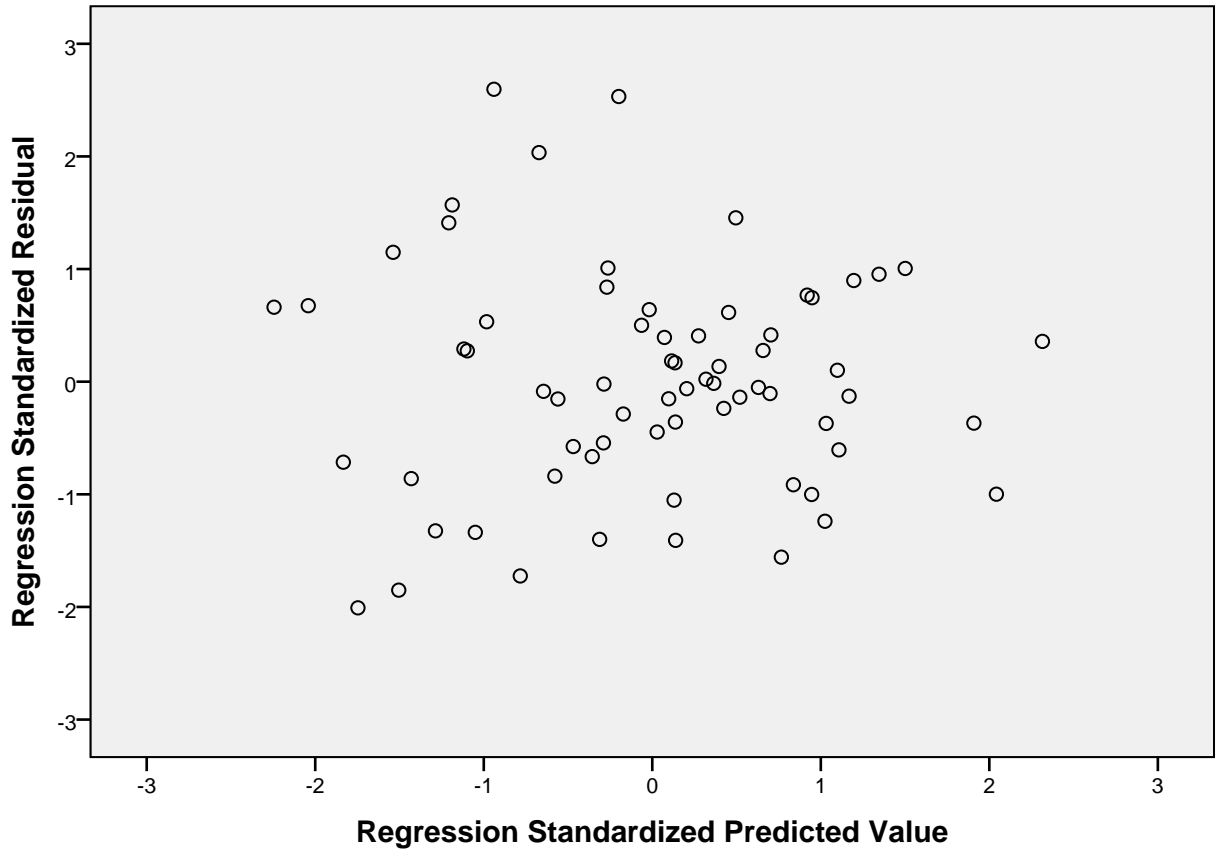
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: T.Y**



### Scatterplot

Dependent Variable: T.Y





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Dia menjabar surat ini agar diterbitkan  
nomor dan tanggalnya

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari ini, Kamis, tanggal 30 Januari 2020 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : SILVIA  
NPM : 1720050034  
Prog.Studi/Peminatan : Magister Akuntansi /Akuntansi Sektor Publik  
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PEMERINTAH DAERAH KOTA PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : *- tambahkan sistem dike penulisan  
- tambahkan ke di penelitian yang relevan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan -*

Pembimbing II : \_\_\_\_\_

Penguji I : *pengantar di Surpurna -*

Penguji II : *identifikasi masalah point & sebarluasnya di lingkungan, pembalasan  
boleh chapter lagi*

Penguji III : \_\_\_\_\_

Berita acara ini ditandatangani setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan, 30 Januari 2020

1. Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA, Ak., CA.CPA.

Pembimbing I

2. Dr. MUHYARSYAH, S.E., M.Si.

Pembimbing II

3. Dr. IRFAN, S.E., M.M

Penguji I

4. Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak. CA.

Penguji II

5. SRI RAHAYU, S.E., M.Si. (Cand. Dr.)

Penguji III



UMSU

# MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

## LEMBAR BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : SILVIA

NPM : 17.200.500.34

Program Studi : Magister Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Judul Tesis : Pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah kota Amnatangsiantar

Tgl. Seminar Proposal : 8 Agustus 2019

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	29-11-2019	- Dikripsi variabel penelitian diperbaiki - Hasil Analisis data ditelaah kembali	
2	5-12-2019	- Hasil penelitian dilengkapi dengan penjelasan	
3	13-12-2019	- Pembahasan dipertajam tambahkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan	
4		untuk mendukung argumentasi - Perbaiki kesimpulan dan saran	
5	4-1-2020	- lengkapi abstrak dalam bahasa Indonesia dan Inggris	
6	11-1-2020	Slesai bimbingan tesis	

Medan, ...11 Januari... 2020.....

Pembimbing I,

D. Widia Astuty, SE, Msi, CIA, Ak. CA, CPA

Pembimbing II,

Diketahui Oleh :  
Ketua/Sekretaris,

D. Widia Astuty, SE, Msi, CIA, Ak. CA, CPA



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menandatangani ini agar disetujui  
nama dan tanggal:

**LEMBAR BIMBINGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : SILVIA  
NPM : 1720050034  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik  
Judul Tesis : Pengaruh...participasi...anggaran, kejelasan...sasaran...  
anggaran...dan akuntabilitasnya terhadap...kinerja...  
manajerial...pemerintah...daerah...kota...Pematangsiantar...  
Tgl. Seminar Proposal : 8 Agustus 2019

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	01/11-2019	- Melengkapi Rasio data pada bab IV - Penguatan pembahasan pada bab IV	
2	2/1-2020	- Memperbaiki kalimat-kalimat yang kurang tepat pada pembahasan	
3	3/1-2020	- Deskripsi Variabel penelitian ditelaah - Hasil Analisis ditelaah kembali - Pembahasan dipertajam, merambankan teori	
4	10/1-2020	- Memperbaiki kesimpulan dan Saran - Melengkapi Lampiran	
5		- Selesai bimbingan Tesis	
6			

Medan, 10 Januari 2020

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Muhyarsyah, SE, Msi

Diketahui Oleh :  
Ketua/Sekretaris,

Dr. Widia Asnuty, S.E., M.Si, CPA, Ak.CA.CPA