

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING PADA PT. KAWASAN  
INDUSTRI MEDAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Master Akuntansi (M.Ak)  
Dalam Bidang Ilmu Akuntansi*

Oleh :

**FACHRUN NISSA**  
**NPM : 1920050030**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **FACHRUN NISSA**  
NomorPokokMahasiswa : **1920050030**  
Prodi/Konsentrasi : **Magister Akuntansi/Akuntansi Manajemen**  
JudulTesis : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN ,  
KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING PADA PT. KAWASAN INDUSTRI  
MEDAN**

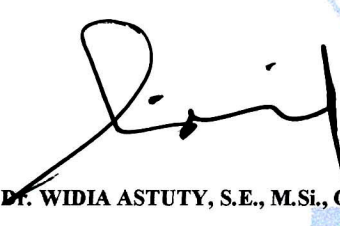
Pengesahan Tesis

Medan, 21 September 2021

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II



**Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., CIA., Ak.,CA.CPA**



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

**Diketahui**

Direktur

Ketua Program Studi



**Dr. SYAIFUL BAHRI , M.AP**



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

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN , KEJELASAN SASARAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA  
ORGANISASISEBAGAI VARIABEL MODERATING  
PADA PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN**

**FACHRUN NISSA**  
**NPM.1920050030**

Program Studi : Magister Akuntansi

Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Komisi Penguji Yang dibentuk oleh Program Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Selasa, Tanggal 21 September 2021

Komisi Penguji

**1.Assoc.Prof.Dr.Hj.Maya,S.E.,Ak,M.Si.,CA**

**1.....**

Ketua

**2. Dr. DAHRANI, S.E., M.Si.**

**2.....**

Sekretaris

**3. Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.**

**3.....**

Anggota



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terperkeras



## PERNYATAAN

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN , KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Program Magister 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 dipublikasi 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 dikemudian 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, 21 September 2021

Penulis



**FACHRUN NISSA**

NPM : 1920050030

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN**

**FACHRUN NISSA**  
**NPM : 1920050030**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial. Pendekatan penelitian menggunakan asosiatif kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 35 karyawan di PT. KIM. Berdasarkan hasil penelitian partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh Kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, BUDGET OBJECTIVE CLEARANCE ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS MODERATING VARIABLES IN PT. REGION FIELD INDUSTRY**

**FACHRUN NISSA**  
**NPM : 1920050030**

The purpose of this study is to determine and analyze whether budget participation has an effect on managerial performance. To find out and analyze whether the clarity of budget targets has an effect on managerial performance. To find out and analyze whether organizational culture moderates the effect of budget participation on managerial performance. To find out and analyze whether organizational culture moderates the effect of budget target clarity on managerial performance. The research approach uses quantitative associative. This research uses data analysis method using SmartPLS.3 software which is run with computer media. In this study, the research instrument used was a questionnaire/questionnaire. The variable measurement scale used in this study is to use an ordinal scale in the form of a Likert scale. The sample of this study is the entire population of 35 employees at PT. KIM. Based on the results of the research, budget participation has a significant positive effect on managerial performance. Budget target class has a significant positive effect on managerial performance. Organizational culture can moderate the effect of budgetary participation on managerial performance. Organizational culture can moderate the influence of the budget target class on managerial performance.

**Keywords: Budget Participation, Clarity of Budget Goals, Organizational Culture, Managerial Performance**

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang masih memberikan kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan pembuatan Tesis dengan judul " Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Kawasan Industri Medan " dengan tepat waktu. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang merupakan inspirator terbesar dalam segala keteladanannya. Tidak lupa penulis sampaikan terima kasih kepada Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam pembuatan Tesis ini, orang tua yang selalu mendukung kelancaran tugas saya.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan gelar (M.Ak). Dalam tesis ini akan dibahas mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Kawasan Industri Medan. Tesis ini dianjurkan untuk dibaca oleh semua mahasiswa pada umumnya sebagai penambah pengetahuan dan pemahaman.

Di dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan penulis kesempatan dan kesehatan untuk menyelesaikan laporan tesis penulis. Serta Kedua orang tua, Alm. Bapak tersayang H. Slamet dan Ibunda tercinta Sri Suhariani yang telah memberikan segala kasih sayangnya

kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus terhadap penulis sehingga penulis termotivasi dalam menyelesaikan tesis.

Penulis juga mengucapkan terimah kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof Dr.Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, MAP selaku Dekan Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari S.E., M.Si., AK., CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Serta selaku dosen pembimbing 2 (Dua) Tesis penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Ibu Assoc. Prof. Dr. Maya Sari, SE., M.Si,Ak.,CA. . selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu Dr. Widia Astuty SE., M.Si., QIA., AK. CA., CPA selaku dosen pembimbing 1 (Satu) Tesis penulis, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Bapak/ibu pimpinan dan Seluruh Staff serta karyawan PT.Kawas Industri Medan yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini.
7. Buat abang dan adik saya Fachrur Rozi dan Fachrun Fikriyyah, A.Md yang telah memberikan dukungan dan doa kepada saya.



8. Teman-Teman Tercinta (Kak Rilsha, Eka Anggraini, Adi Harianto, Laila Fajri Manik, Bang Fachrur Rozi dan teman-teman MAKSI 2019 yang tidak bisa disebut satu persatu) yang selalu memberikan dukungan, semangat dan doa kepada penulis.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan Kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Semoga kehadiran tesis ini bermanfaat adanya bagi sidang pembaca.

Semua pihak yang terlibat dan telah membantu penulis sejak penulis mulai kuliah, hingga selesainya tesis ini di buat, semoga senantiasa Allah SWT limpahkan rezki, nikmat kesehatan dan iman, serta pahala, kepada Bapak, Ibu, Abang, Kakak, dan teman-teman semua yang tidak bisa penulis sebutkan satua-persatu dalam lembaran sepetah kata pengantar tesis ini.

Medan, Agustus 2021  
Penulis

**FACHRUN NISSA**  
**NPM : 1920050030**

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>BAB I            PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	13
1.3 Perumusan Masalah .....	13
1.4 Tujuan Penelitian .....	14
1.5 Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II            LANDASAN TEORI</b> .....	16
2.1 Kerangka Teoritis.....	16
2.1.1 Kinerja Manajerial .....	16
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial.....	16
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	17
2.1.2. Partisipasi Anggaran .....	20
2.1.2.1 Pengertian Partisipasi Anggaran.....	20
2.1.2.2 Kriteria Partisipasi Anggaran .....	20
2.1.3. Kejelasan Sasaran Anggaran.....	24
2.1.3.1 Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran...	24
2.1.3.2 Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran .....	25
2.1.4. Budaya Organisasi .....	26
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	26
2.1.4.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	27
2.1.4.3. Indikator Budaya Organisasi.....	27
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan .....	29

2.3	Kerangka Konseptual .....	31
2.4	Hipotesis Penelitian.....	36
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	38
3.2	Tempat dan waktu Penelitian.....	38
3.3	Populasi Dan Sampel Penelitian .....	39
3.4	Defenisi Operasional.....	40
3.5	Tehnik Pengumpulan Data.....	43
3.6	Tehnik Analisis Data .....	50
<b>BAB IV</b>	<b>LANDASAN TEORI .....</b>	<b>57</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	57
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	57
4.1.2	Tingkat Pengembalian Responden .....	59
4.1.3	Deskripsi Data Responden .....	60
4.1.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	63
4.1.5	Hasil Pengujian SEM PLS .....	70
4.1.6	Hasil Uji Hipotesis .....	78
4.2.	Pembahasan Penelitian .....	80
4.2.1	Pengaruh Partisipasi Anggaran (XI) Terhadap Kinerja Manajerial.....	80
4.2.2	Keterkaitan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	82
4.2.3	Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	84
4.2.4	Budaya organisasiMemoderasi Pengaruh Kejelasan sasaran anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	85
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>87</b>
5.1	Simpulan .....	87
5.2	Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>90</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kajian Penelitian Yang Relevan .....	29
Tabel 3.1	Pelaksanaan Waktu Penelitian .....	38
Tabel 3.2	Sampel Penelitian .....	39
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel .....	41
Tabel 3.4	Skala Pengukuran .....	44
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas .....	46
Tabel 3.6	Uji Reliabilitas .....	49
Tabel 4.1	Data Distribusi Sampel Penelitian .....	59
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
Tabel 4.5	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	62
Tabel 4.6	Data Responden Berdasarkan Masa Jabatan .....	62
Tabel 4.7	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran .....	63
Tabel 4.8	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran.....	65
Tabel 4.9	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi .....	67
Tabel 4.10	Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial .....	69
Tabel 4.11	Cross Loading .....	73
Tabel 4.12	Average Varianed Extracted (AVE) .....	75
Tabel 4.13	Composite Reliability.....	76
Tabel 4.14	Cronbach Alpha .....	76
Tabel 4.15	R-Aquare .....	78
Tabel 4.16	T Statistic dan P Values .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka konseptual.....	36
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	51

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional. Dengan melakukan pengukuran kinerja maka dapat memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif.. masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Menurut (Simamora, 2013) kinerja manajerial perusahaan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparat perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan berusaha untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan agar bisa diketahui tentang kinerja perusahaan serta untuk mengetahui langkah selanjutnya yang harus dilakukan agar nantinya perusahaan bisa tetap memproduksi dan terus mendapatkan keuntungan, salah satunya adalah dengan cara mengevaluasi kinerja manajerial yang ada dengan melakukan pengendalian terhadap anggaran yang ada. Anggaran berfungsi untuk menunjukkan jumlah dan waktu akan kebutuhan dana perusahaan di masa yang akan datang, memberikan dasar untuk tindakan perbaikan jika jumlah dalam anggaran tidak



sesuai dengan jumlah sebenarnya terjadi, dan anggaran memberikan dasar evaluasi atas kinerja perusahaan. Anggaran dalam perusahaan dipakai sebagai alat evaluasi kinerja. Hal ini dipertegas oleh teori (Indrawati & Suhendro, 2016) yang menyatakan bahwa anggaran sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja perusahaan. Pengendalian terhadap kinerja bisa dilakukan melalui perencanaan, perencanaan ini dinyatakan dalam bentuk anggaran dan hasilnya dalam bentuk realisasi anggaran.

Pada dasarnya anggaran menggambarkan tentang rencana manajemen secara komprehensif untuk masa yang akan datang. Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya pada suatu periode tertentu. Menurut (Subagyo, Masruroh, & Batisn, 2018) menyatakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi, dimana anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh cara pembuatan anggaran itu sendiri. Anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya yaitu dengan membuat estimasi anggaran mereka sendiri.

Menurut (Sutrisno, 2009) Ada dua pendekatan tipe anggaran yaitu Anggaran yang disediakan (*imposed budget*) dan Anggaran partisipasi (*participative budgets*). Dalam prakteknya *Imposed budgets* disusun oleh manajemen puncak atau komite anggaran dan disampaikan kepada manajemen menengah dan bawah. Pendekatan ini sering juga disebut dengan “*top down*

*approach*”, dimana budaya organisasi tanpa ada konsultasi dari level menengah dan bawah. Kelebihan dari pendekatan ini adalah biaya yang kecil dan waktu yang tidak terlalu lama dalam penyusunannya karena tidak banyak orang yang terlibat. Disamping itu beberapa kekurangan dari pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini kurang tepat terhadap prinsip pendelegasian. Manajemen tingkat menengah dan bawah kurang merasa terikat terhadap tujuan dan kebijakan manajemen puncak karena mereka tidak dilibatkan dalam perencanaan.

Pendekatan kedua adalah Anggaran partisipatif (*participative budgets*). Pada pendekatan ini melibatkan seluruh tingkatan manajemen dalam budaya organisasi. Pendekatan ini sering disebut dengan “bottom up approach”. Kelemahan pendekatan ini adalah waktu yang cukup lama dalam penyusunannya serta biaya yang juga cukup besar, disamping itu kemungkinan manajemen tingkat menengah dan bawah dapat membuat target yang terlalu rendah agar tidak terlalu berat beban dalam pelaksanaannya.

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain para manajer tingkat bawah dan menengah memiliki suara dalam proses manajemen (Abdul Halim & Bambang Supomo, 2014). Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan (Syahyunan, 2015). Partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan.

Budaya organisasi partisipatif ini akan memberikan motivasi kerja kepada individu yang terlibat di dalamnya. Partisipasi di dalam budaya organisasi diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan kerjasama di antara para manajer. Namun (Sutrisno, 2009) menemukan bahwa jika partisipasi diterapkan dalam situasi yang tidak tepat, maka partisipasi justru dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Sutrisno, 2009) Partisipasi manajer tingkat bawah dalam budaya organisasi menunjukkan mereka memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerja sama di antara manajer.

Pendekatan budaya organisasi partisipatif oleh para manajer menengah dan bawah memenuhi aktualisasi dirinya yang akan berdampak positif bagi kinerjanya. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan organisasi dalam kegiatan manajerial yang diukur dengan menggunakan indikator perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi dan representasi (Moorhead, 2013). Informasi anggaran akan membantu manajemen puncak untuk mengevaluasi kinerja manajerial fungsional dan mendistribusikan penghargaan dan hukuman. Dalam konteks ini keberadaan anggaran sebagai bagian penting dari perancangan sistem motivasi organisasi untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial (Hamali, 2018).

Kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih produktif dan melakukan yang terbaik, dibandingkan sasaran yang tidak jelas (Abdul Halim &

Bambang Supomo, 2014), dengan kata lain kejelasan sasaran anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam kejelasan sasaran anggaran adalah : tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas, tingkat kesulitan dan koordinasi.

Menurut (Mardiasmo, 2018) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

(Bastian, 2006) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

Penelitian terhadap kejelasan anggaran secara terus menerus dilakukan untuk menguji pengaruhnya terhadap perilaku manajerial, khususnya kinerja manajerial. Hasil penelitian mengenai hubungan antara variabel tersebut tidak konsisten. Indriantoro (2013), Ariadi (2016) menemukan hasil hubungan yang positif dan signifikan antara kejelasan sasaran terhadap kinerja manajerial. Namun Kenis (2012) menemukan hasil bahwa kejelasan sasaran memberikan pengaruh yang negatif terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan kejelasan sasaran anggaran, hasil penelitian Brownel & McInnes (2013) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan

menurut Riyadi (2010) kejelasan sasaran anggaran memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ketidak konsistenan mengenai hasil penelitian menimbulkan minat peneliti untuk lebih lanjut melakukan penelitian mengenai hubungan antara variabel tersebut. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah, bahwa penelitian sebelumnya dilakukan masing-masing secara terpisah, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan dalam penelitian ini dilakukan secara bersama-sama “Pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sesuai dengan saran dari Murray (2011), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Sekaran, 2010). Faktor kondisional yang digunakan sebagai variabel moderating dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi (M).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011) dalam (Nurkhamid, 2018) budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi anggaran, kejelasan sasaran dan budaya organisasi yang berorientasi

pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (2018) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif. Kejelasan sasaran dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan.

Pada penelitian ini budaya organisasi digunakan sebagai variabel moderasi karena Budaya organisasi akan menentukan bagaimana semua karyawan atau semua anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Tidak hanya itu, budaya organisasi juga menentukan cara berinteraksi satu sama lain, jadi dalam hal ini apabila perusahaan menerapkan budaya organisasi yang baik tentu setiap manajer tentunya akan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran agar dapat mengevaluasi dan menyusun perencanaan dengan karyawan sehingga dapat terealisasi dengan baik, apabila anggaran yang dapat terealisasi dengan baik akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik juga, begitu juga sistem informasi akuntansi manajemen yang disusun berdasarkan budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi dari kinerja manajerial yang baik. Budaya organisasi yang baik adalah Budaya perusahaan dapat dikelola melalui kesadaran budaya para pemimpin dan manajemen organisasi. Mengelola budaya membutuhkan upaya terfokus untuk mempertahankan elemen budaya yang mendukung efektivitas organisasi.



Ketidakkonsistenan hasil penelitian di atas menyebabkan diperlukan adanya pendekatan kontijensi seperti disarankan Murray (2010), Govindarajan (2011), Brownell (2012) yang menyarankan adanya variabel intervening atau variabel moderating yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dan kejelasan sasaran dengan kinerja manajerial. Menurut hubungan antara partisipasi budaya organisasi dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh sifat individu seperti: motivasi (Brownell dan McInnes, 2011; Mia, 2011 dan Riyadi, 2012), budaya dan struktur organisasi (Supomo dan Indriantoro, 1998) dan locus of control (Brownell, 2008; Lucyanda, 2009; Lina, 2011). Sesuai dengan saran dari Murray (2010), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen.

PT. (Persero) Kawasan Industri Medan, adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan bidang usaha jasa pengelolaan Kawasan Industri. Kawasan ini didirikan pada tanggal 7 Oktober 1988, dengan komposisi sahamnya terdiri dari Pemerintah RI (pusat) 60%, Pemerintah Propinsi Sumatera Utara 30%, dan Pemerintah Kota Medan 10%. Sejak didirikannya kawasan ini, seiring dengan tingginya minat investor untuk menanamkan investasinya di Sumatera Utara PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN terus melakukan pengembangan lahan. Hingga saat ini telah memiliki luas areal 780 ha dan akan terus dikembangkan dengan usaha sendiri maupun bekerjasama dengan pihak-pihak swasta yang berpengalaman dan professional dalam pembangunan kawasan industri. Dalam

Pengalokasian anggaran yang efisien, mengakibatkan keterbatasan sumber dana yang dimiliki institusi dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Sumber - sumber penerimaan yang terbatas mengharuskan Perusahaan yang ada dikawasan Industri Medan menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien. Kegagalan target kinerja manajerial, mengindikasikan telah terjadinya inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran (Carsidiawan, 2009). Kinerja manajerial rendah pada awal sampai tengah tahun namun melonjak di akhir tahun berdampak pada kualitas kinerja manajerial karena tidak berjalannya program kegiatan anggaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut seperti terlihat pada table kinerja manajerial di bawah ini:

**Tabel. 1.1**  
**Realisasi Anggaran Pendapatan Perusahaan dikawasan Industri Medan**  
**Per Tahun 2017 s/d 2019**

No	Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi	Selisih	Keterangan	Persentase (%)
1	2017	81.785.137.640	50.408.900.270	-31.376.237.370	<i>unfavourable</i>	62
2	2018	240.804.312.654	108.620.738.153	-132.183.574.501	<i>unfavourable</i>	45
3	2019	427.333.213.961	331.927.778.973	-95.405.434.988	<i>unfavourable</i>	78

Sumber Data : Laporan Realisasi Anggaran PendapatanPerusahaan dikawasan Industri Medan.

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, menunjukkan realisasi pendapatan dari tahun 2017-2019 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau melebihi dari anggaran pendapatan, sementara menurut Mahmudi (2013:66) kinerja manajerial perusahaan dikatakan baik apabila mampu memperoleh pendapatan melebihi dari jumlah pendapatan yang dianggarkan.

Dari tabel di atas dapat dilihat tidak efektifnya anggaran yang disusun oleh perusahaan karena nilai persentase realisasi pendapatan tidak mencapai 100%, sementara menurut Ayuningtias (2010:161) menyatakan bahwa efektivitas dari penyusunan anggaran pendapatan apabila nilai rasio efektivitas mencapai 100% hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat perencanaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan belum berjalan dengan baik karena setiap tahunnya anggaran pendapatan yang disusun oleh manajemen mengalami peningkatan dan tidak sesuai budaya organisasi dengan realisasi yang dicapai contohnya pada tahun 2018 nilai anggaran sebesar 240.804.312.654 dan realisasinya sebesar 108.620.738.153, sedangkan pada anggaran pendapatan tahun 2019 sebesar 427.333.213.961, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial yang diukur dengan perencanaan belum menghasilkan kinerja manajerial yang baik, sementara menurut (Hidayat, 2014) Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan

Pada survey yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan tidak tercapainya secara optimal realisasi pendapatan pada KIM adalah disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan penilaian data yang berasal dari dalam perusahaan yang mempengaruhi anggaran pendapatan meliputi pendapatan pertahun yang merupakan sumber data anggaran

dan realisasi pendapat dari tahun sebelumnya. Partisipasi anggaran pada setiap divisi perusahaan, kejelasan sasaran anggaran dan budaya organisasi dalam budaya organisasi, sedangkan pada faktor eksternal merupakan data dan informasi yang ada diluar perusahaan yang dirasa mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap anggaran pendapatan dalam perusahaan itu sendiri seperti perubahan-perubahan yang bisa terjadi dalam kebutuhan masyarakat sangat berpengaruh pada perkembangan ekonomi dalam perusahaan apabila ekonomi yang dihasilkan masyarakat tidak begitu baik maka otomatis permintaan juga tidak akan meningkat sehingga realisasi pendapat tidak tercapai.

Pada PT. KIM dimensi budaya organisasi yang terbentuk pada sebagian besar Satuan Perangkat Kerja Perusahaan cenderung berorientasi pada *process dan employed oriented, parochial dan tight control culture* serta *open system*. Ini berarti bahwa secara *behavioral* orang-orang yang bekerja didalam PT. KIM cenderung menghindari risiko, tidak antusias terhadap pekerjaan dan menganggap kehidupan sehari-hari di dalam organisasi hanyalah sebuah rutinitas belaka, kreativitas dan inovasi tampaknya sulit dikembangkan. Pada *employed oriented*, para karyawan menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Pada dimensi *tight control culture*, organisasi cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku.

Penelitian Ambar (2016) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif, kejelasan sasaran dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang

signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi budaya organisasi, kejelasan sasaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Ambar (2016) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif, kejelasan sasaran dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh yang negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian guna mencari bukti empiris seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dihubungkan dengan budaya organisasi di Kawasan Industri Medan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi manajer dalam hal anggaran partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti kembali terkait kinerja manajerial pada perusahaan di kawasan industri Medan, dan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator. Sehingga hal ini menjadi motivasi penulis untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan di Kawasan Industri Medan”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

1. Realisasi pendapatan tidak efektif karena nilai rasio efektivitas pendapatan tidak mencapai 100%.
2. Tidak berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan.
3. Belum optimalnya kinerja manajerial hal ini terlihat dari perencanaan dalam budaya organisasi pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai.
4. Pada partisipatif anggaran, seperti masih kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan.
5. Budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. KIM adalah parochial culture sehingga ketergantungan karyawan terhadap pimpinan sangat besar yang akan mengakibatkan karyawan tidak antusias terhadap pekerjaan sehingga kreativitas dan inovasi karyawan sulit dikembangkan.

## **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :



1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial?
3. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial ?
4. Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial.

### **1.5. Masalah Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh partisipasi partisipatif anggaran dan kejelasan sasaran terhadap kinerja manajerial di perusahaan kawasan industry Medan dengan varibael Budaya Organisasi sebagai variable moderating.

2. Bagi Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, khususnya untuk memahami partisipasi partisipatif anggaran dan kejelasan sasaran terhadap kinerja manajerial.

3. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kajian Teori**

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

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

Kinerja merupakan bagian dari hasil kegiatan yang dilakukan oleh seorang pegawai ataupun karyawan ketika mendapatkan seperangkat pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dimana jhasil yang didapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017)

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2011).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai karyawan dalam suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran atau tujuan organisasi sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Ada tiga faktor utama yang memengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja, yaitu (Nawawi, 2013) :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
2. Tingkat usaha yang dicurahkan
3. Dukungan organisasi

Menurut model mitra-lawyer kinerja individu dapat dipengaruhi oleh beberapa factor (Umam, 2018):

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan dan sifat
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal dan eksternal
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

### **2.1.1.3.Indikator Kinerja Manajerial**

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini (Moehariono, 2011):

1. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan tentang apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

2. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan
3. output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
4. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
5. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Produktivitas. Indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
7. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Hidayat, 2014) yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk

memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi yang dilakukan oleh partisipasi anggaran, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Pengkoordinasian tata kelola perusahaan (*goodcorporategovernanve*) merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. Evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. Pengawasan adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.



## **2.1.2. Partisipasi Anggaran.**

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

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu ( periode) tertentu di masa yang akan datang.

Menurut M. Nafarin (2014:880) Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2012:90) Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jika partisipasi Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang

### **2.1.2.2. Kriteria Partisipasi Anggaran.**

Berdasarkan pada konsep dan prinsip partisipasi anggaran diatas, ada beberapa kriteria partisipasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur partisipasi dalam perencanaan dan penganggaran :

1. Kegiatan Perencanaan Dan Penganggaran Dipublikasikan. Untuk mendorong penguatan partisipasi publik Bappenas mensyaratkan keterbukaan (*Transparency*) kegiatan sebagai salah satu hal penting. Dengan asumsi, masyarakat tidak akan berpartisipasi jika setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran dilaksanakan secara tidak transparan. "Dipublikasikan" (*Pulished*) berarti setiap kegiatan diinformasikan kepada masyarakat melalui media publik yang dapat dan mudah diakses masyarakat. Adapun yang dimaksud dengan "kegiatan" adalah aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan dan penganggaran yang telah ditentukan maupun tidak ditentukan dalam regulasi yang mengatur pengelolaan keuangan negara.
2. Media Atau Wahana Partisipasi Bagi Masyarakat. "Media" (*medium*) merupakan sarana yang disediakan oleh pemerintah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya. Kriteria ini pada dasarnya merujuk pada forum-forum yang telah ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara maupun yang tidak ditentukan untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat dalam penyempurnaan pembuatan kebijakan anggaran.
3. Keterlibatan Masyarakat Dalam Perencanaan dan Penganggaran. Keterlibatan (*involvement*) masyarakat mengacu pada kriteria untuk mengukur sejauhmana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan penganggaran. Hal ini juga terkait dengan sejauhmana akses masyarakat dalam menyampaikan aspirasi. Adapun yang dimaksud

”perencanaan dan penganggaran” (*Planning and Budgeting*) mengacu pada setiap kegiatan perencanaan dan penganggaran yang ditentukan dalam regulasi pengelolaan keuangan negara dan daerah mulai dari tingkat perencanaan yang paling bawah hingga penetapan kebijakan anggaran.

4. Otoritas Pengambilan Kebijakan Berdasarkan Konsensus Bersama. ”Otoritas” (*Authority*) terkait erat dengan kewenangan (*Competence*) memutuskan atau menetapkan kebijakan (*Policy Determining*). Kriteria ini merujuk pada seberapa besar aspirasi masyarakat yang di akomodasi dalam kebijakan. ”konsensus bersama” merupakan kriteria yang menunjukkan sejauhmana masyarakat terlibat dalam penetapan kebijakan. Semakin banyak stakeholders yang terlibat, maka akan semakin baik kebijakan yang dihasilkan.
5. Kerangka Regulasi Yang Menjamin Partisipasi Masyarakat. Kriteria ini merujuk pada tersedia atau tidak tersedia kerangka regulasi yang menjamin partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan penganggaran. Apakah regulasi yang ada mengatur secara spesifik mekanisme keterlibatan masyarakat dalam menyampaikan aspirasinya dan menjamin adanya forum publik untuk mendapatkan masukan-masukan dari masyarakat.

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

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Anggasta (2014) adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh aparatur dalam penetapan anggaran. Aparatur dalam Penetapan Anggaran merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses menetapkan anggaran.
2. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun. Seringnya atasan meminta pendapat atas usulan saat anggaran disusun merupakan perilaku dari atasan untuk meminta pendapat dari bawahan ketika proses budaya organisasi.
3. Keputusan dalam Penetapan Anggaran. Keputusan dalam Penetapan Anggaran merupakan keputusan akhir dari budaya organisasi yang telah disepakati bersama hingga dilakukan penetapan anggaran.

Beberapa indikator dari penelitian yang dilakukan oleh Ardila (2013) adalah sebagai berikut:

- a. Keterlibatan  
Keterlibatan merupakan suatu bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat didalam budaya organisasi.
- b. Revisi Anggaran  
Revisi anggaran merupakan penilaian terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

c. Memberikan Pendapat.

Memberikan pendapat merupakan wujud dari partisipasi didalam memberikan masukan atau pendapat saat proses budaya organisasi.

d. Usulan

Usulan adalah tindakan yang dilakukan dengan tujuan memberikan ide atau pemikiran seseorang terkait dengan anggaran yang disusun.

e. Kontribusi Meminta Pendapat.

Kontribusi memberikan pendapat merupakan bentuk partisipasi didalam proses budaya organisasi didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan dari indikator partisipasi anggaran merupakan bentuk keikutsertaan pihak-pihak yang terlibat dalam budaya organisasi. Dari indikator diatas menjelaskan bahwa kontribusi berbagai pihak sangat mempengaruhi hasil didalam proses budaya organisasi. Usulan dibutuhkan untuk menampung ide-ide yang akan dijadikan masukan didalam anggaran.

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

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

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.

Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Deddy Nordiawan dalam Akuntansi Sektor Publik (2016) kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan jika 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.

### **2.1.3.2. Indikator Kejelasan sasaran Anggaran**

Indikator Kejelasan sasaran anggaran menurut menurut Kurnia (2014) adalah:

1. Jelas

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara jelas dan tidak bermakna ganda.

2. Spesifik

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan secara spesifik dan detail, agar tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam.

3. Mengerti

Sasaran anggaran yang ingin dicapai harus diuraikan harus mudah dimengerti serta menjadi prioritas utama.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Pengertian budaya organisasi menurut susanto adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman partisipasi anggaran untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.(Moehariono, 2011).

Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.(Judge & Robbins, 2011).

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan jika budaya organisasi adalah system dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

#### **2.1.4.2.Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun fungsi budaya organisasi menurut (Moeheriono, 2011) secara umum dapat dibagi dalam 6 fungsi yaitu :

1. Perasaan Identitas dan Menambah Kejelasan sasaran anggaran
2. Alat pengorganisasian anggota
3. Menguatkan nila-nilai dalam organisasi
4. Mekanisme kontrol perilaku
5. Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.
6. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh.

#### **2.1.4.3.Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun hal tersebut menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi



sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragam ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam *Organizational culture*.

Adanya tujuh Indikator yang mempengaruhi Budaya Organisasi, namun dengan perincian sedikit berbeda, apabila dibandingkan dengan pendapat (Judge & Robbins, 2011). *nnovaion and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko) Sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

1. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)

Sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal detail.

2. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat)

Di mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

3. *People orientation* (orientasi pada orang)

Sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi.

4. *Team orientation* (orientasi pada tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim daripada individual.

## 2.2. Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian sebelumnya menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang bersumber dari beberapa skripsi dan jurnal ilmiah yang mempunyai hal serupa dengan penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam table berikut :

**Tabel 2.1**  
**Kajian Penelitian Yang Relevan**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Nuratul Jannah (2013)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap kinerja manajer dengan motivasi variabel moderating pada PT.Telkom Tbk	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang diklakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadapkinerja manajer danmotivasi memoderasi kedua variable bebas tersebut.	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun variable moderatingnya berbeda, lokasi dan sampel berbeda
2	Hendra Yanto (2015)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap kinerja pegawai pada Kantor BPN Sumbar	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang diklakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadapkinerja pegawai	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
3	Ruslan Halim (2019)	Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pemerintahan Daerah Kupang	Hasil peneltian berdasarkan uji SPSS yang diklakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadapkinerja pegawai	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda

4	Putu Ayu Agnes Veriana (2016)	Pengaruh anggaran, anggaran kinerja BUMN Surabaya Partisipasi kejelasan terhadap pegawai PT.PAL	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
5	Biantara, A.A Adi & Putri, I.G.A.M Asri Dwija. (2014)	Pengaruh Sasaran Kejelasan Anggaran, Etika, dan Kepercayaan Diri pada Senjangan Anggaran.	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
6	Cika, M.A.G, & Asri, D. (2016)	Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, karakter personal, dan information asymmetry pada senjangan anggaran	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
7	Halim, A. D. (2009).	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan),	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
8	Harvey, M. E. (2015).	The effect of employee ethical ideology on organizational budget	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang

		slack: An empirical examination and practical discussion	Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
9	Karsam. (2013).	The Influence of Participation in Budgeting on Budgetary Slack with Information Asymmetry as a Moderating Variable and Its Impact on the Managerial Performance (A Study on Yayasan Pendidikan dan Koperasi in the Province of Banten, Indonesia).	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda
10	Miyati. (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Pertimbangan Etika Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kulon Progo). Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.	Hasil penelitian berdasarkan uji SPSS yang dilakukan menyimpulkan jika Partisipasi anggaran, kejelasan anggaran secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN PT.PAL Surabaya Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda	Persamaannya adalah menggunakan variable X yang sama, namun tidak ada variable moderating, lokasi dan sampel berbeda

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Kerangka konseptual ini disusun dengan

berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait. Kerangka konseptual ini merupakan suatu argumentasi kita dalam merumuskan hipotesis.

## **1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

### **Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*)**

merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor bisnis, jauh meninggalkan pendekatan yang sama dalam sektor publik. Mulyadi (2013) menyatakan Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan dimana anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan atau organisasi ke kondisi tertentu yang diperhitungkan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nuratul Jannah (2013) Hasil penelitian yang membuktikan bahwa Partisipasi anggaran, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Hendra Yanto (2015) mengatakan Secara parsial partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan Penelitian yang dilakukan oleh Subejo (2013) menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, partisipasi anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan

umumnya dinyatakan dalam satuan barang/jasa, dan anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di perusahaan pada Kawasan Industri Medan.

## **2. Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Kinerja Manajerial**

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. Bangun (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran maka tingkat kinerja dapat tercapai. Ardinata (2015) dalam penelitiannya menyatakan agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam budaya organisasi.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Nuratul Jannah(2013) Hasil penelitian yang membuktikan bahwa kejelasan 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.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: kejelasan sasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial di perusahaan pada Kawasan Industri Medan.

### **3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi sebagai variable moderating.**

Partisipasi dalam budaya organisasi diperlukan dengan harapan dapat memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen namun akan kesulitan ketika diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter (Mardiasmo, 2009).

Selanjutnya Schiff dan Lewis (1970) dalam Anthony dan Govindarajan (2011) mengemukakan bahwa anggaran yang disusun memiliki dua peran. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Penelitian beberapa peneliti terdahulu diketahui bahwa partisipasi budaya organisasi sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran menjadi tanggung jawabnya (Brownell, 1982). Adanya partisipasi dalam budaya organisasi menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan

perusahaan (Milani, 1975). Rahmi dkk. (2013) mengatakan para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian merupakan wujud pencapaian kinerja. Putra (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kecukupan anggaran dalam organisasi akan mempengaruhi hasil kerja organisasi tersebut (Hariyanti dan Nasir, 2015).

#### **4. Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi sebagai variable moderating**

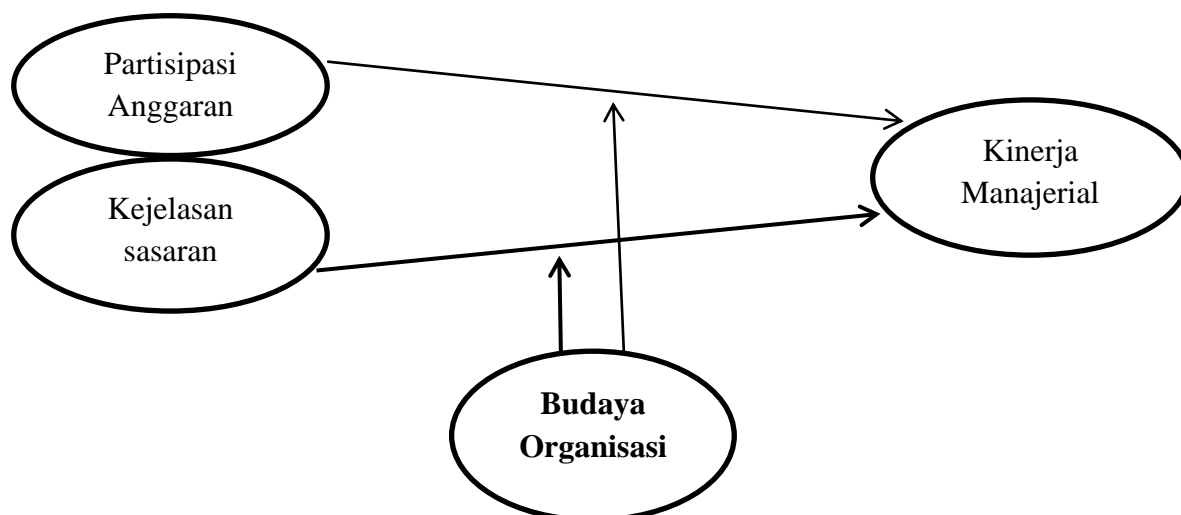
kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), 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 tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat



dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik.

Dalam merumuskan suatu hipotesis, argumentasi kerangka konseptual menggunakan logika deduktif (untuk metode kauntitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis-premis dasarnya. Berdasarkan kerangka konseptual ini maka dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Sugiyono (2016:63) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan hipotesis adalah sebagai berikut : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat

dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang pasti.”

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis merumuskan hipotesis yang merupakan perkiraan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial
3. Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
4. Budaya organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Sedangkan metode asosiatif menurut (Juliandi, Irfan, & Mnurung, 2014) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

#### 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan di kawasan Industri Medan. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Desember 2020 sampai dengan Juni 2021.

**Tabel 3.1**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																							
		Januari 2021				Pebruari 2021				Maret 2021				April 2021				Mei 2021				Juni 2021			
		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	Pra Riset																								
2	Pengajuan Judul																								
3	Pembuatan Proposal																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								
6	Pengumpulan Data																								
7	Pengolahan Data																								
8	Bimbingan Tesis																								

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang berkaitan dengan penelitian. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah manajer Perusahaan di kawasan Industri Medan yang berjumlah 35 orang. Seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Sampel Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah
1	Biro Business Development (SPM)	2
2	Biro Corporate Secretary	2
3	Biro Infrastruktur	2
4	Biro Keuangan & Akuntansi	2
5	Biro Produksi & Operasional	1
6	Biro Sales & Marketing	2
7	Biro Satuan Pengawas Internal	3
8	Biro SDM & Umum	3
9	Biro Sistem Dan Kepatuhan	2
10	Biro TJSL (CSR)	3
11	Dewan Komisaris	3
12	Direktur Keuangan, SDM & Umum	3
13	Direktur Operasional & Pengembangan 2	3
14	Direktur Utama	1
15	SPBU Unit	3
	Jumlah	35

### **3.3.2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2016:81), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil, kurang dari 30 orang. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 35 orang.

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Operasional variabel menjelaskan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indicator, satuan ukuran, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam operasionalisasi variabel penelitian. Sesuai dengan judul yang dipilih, maka dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu :

**Tabel 3.3**  
**Defenisi Operasional Variabel**

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Penelitian
1	<b>Partisipasi Anggaran (X1)</b>	<p>Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu</p> <p>Anggasta (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan</li> <li>2. Revisi anggaran</li> <li>3. Memberikan pendapat</li> <li>4. Usulan</li> <li>5. Kontribusi Meminta pendapat.</li> </ol> <p>Anggasta (2014)</p>	Ordinal
2	<b>Kejelasan Anggaran (X2)</b>	<p>kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.</p> <p>Kenis dan Kurnia (2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jelas</li> <li>2. Spesifik</li> <li>3. Mengerti</li> </ol> <p>Kurnia (2014)</p>	Ordinal

3	<b>Kinerja Manajerial (Y)</b>	<p>Kinerja dapat dinilai melalui standar tertentu yaitu dari aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dalam hal ini kualitas berhubungan dengan mutu kerja yang dapat dicapai sedangkan kuantitas berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat diperoleh manajerial.</p> <p>(Moeheriono, 2011):</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan,</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Pengkoordinasian.</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Evaluasi</li> </ol> <p>(Hidayat, 2014):</p>	Ordinal
4	<b>Budaya Organisasi (Z)</b>	<p>Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain</p> <p>(Jugde dan Robbin 2011)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Attention to detail</i> (perhatian pada hal detail)</li> <li>2. <i>Outcome orientation</i> (orientasi pada manfaat).</li> <li>3. <i>People orientation</i> (orientasi pada orang)</li> <li>4. <i>Team orientation</i> (orientasi pada tim)</li> </ol> <p>(Jugde dan Robbin 2011)</p>	Ordinal

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

1. Daftar pertanyaan (*questionnaire*), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Menurut Sugiyono (2016 :199), "Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya". Dalam hal ini responden adalah Manajer Perusahaan di kawasan Industri Medan yang dijadikan sampel penelitian.
2. Studi dokumentasi,yaitu Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.
3. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah , artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai.

Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.



Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberi skor (Sugiyono,2008:86). Skala ordinal (Skala Ordinal) menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Skala Pengukuran**

No	Skala	Skor
1.	Sangat Tinggi (ST)	5
2.	Tinggi (T)	4
3.	Kurang Tinggi (KT)	3
4.	Tidak Tinggi (TT)	2
5.	Sangat Tidak Tinggi (STT)	1

NJI (Nilai Jenjang Interval) =  $\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$

- a. Indeks Minimum : 1
- b. Indeks Maksimum : 5
- c. Interval :  $5 - 1 = 4$
- d. Jarak Interval :  $(5 - 1) : 5 = 0,8$

### 3.5.1. Uji Instrumen

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua uji tersebut digunakan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan internet. Uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan pada 35 responden pegawai di PT. KIM yang menjawab kuesioner dan mengembalikan kuesioner.

**a. Uji Validitas**

Uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur (Sugiyono, 2013:384). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Skor ordinal dari setiap item pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuisioner atau diganti dengan pernyataan perbaikan.

Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item kita akan mengorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila korelasi di atas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaiknya apabila nilai korelasi di bawah 0,3 maka dikatakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *person product moment* sebagai berikut:

1. Mendefinisikan secara operasional konsep yang diukur.
2. Melakukan uji coba skala pengukuran tersebut pada sejumlah responden.
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi product person yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\left\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\right\} \left\{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\right\}}}$$

(Sugiyono, 2016: 248)

Dimana:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

$\sum X$  = Jumlah skor item

$\sum Y$  = Jumlah total skor jawaban

$\sum x^2$  = Jumlah kuadrat skor item 2

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat total skor jawaban 2

$\sum XY$  = Jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor. Angka yang diperoleh harus dibandingkan dengan standar nilai korelasi validitas, nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,3. Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid (Signifikan).

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Variabel X1				
VAR00001	34.8000	40.400	.580	.867
VAR00002	34.4286	40.134	.758	.855
VAR00003	34.5714	41.429	.612	.864
VAR00004	34.8000	41.047	.567	.868
VAR00005	34.5714	41.017	.709	.859
VAR00006	34.4000	41.306	.561	.868
VAR00007	34.4000	39.482	.630	.863

VAR00008	34.4571	42.373	.494	.873
VAR00009	34.5429	39.903	.597	.866
VAR00010	34.3714	40.593	.552	.869
Variabel X2				
VAR00001	34.8000	40.400	.580	.867
VAR00002	34.4286	40.134	.758	.855
VAR00003	34.5714	41.429	.612	.864
VAR00004	34.8000	41.047	.567	.868
VAR00005	34.5714	41.017	.709	.859
VAR00006	34.4000	41.306	.561	.868
VAR00007	34.4000	39.482	.630	.863
VAR00008	34.4571	42.373	.494	.873
VAR00009	34.5429	39.903	.597	.866
VAR00010	34.3714	40.593	.552	.869
Lanjutan Tabel 3.5				
Variabel X3				
VAR00025	26.7714	41.593	.770	.933
VAR00026	26.8286	41.499	.909	.922
VAR00027	27.0000	41.824	.765	.933
VAR00028	26.6286	46.770	.636	.940
VAR00029	26.9429	44.350	.704	.936
VAR00030	27.0000	42.000	.879	.924
VAR00031	26.7714	44.476	.792	.931
VAR00032				.927
	26.8571	42.303	.837	
Variabel Y				
VAR00025	26.7714	41.593	.770	.933
VAR00026	26.8286	41.499	.909	.922
VAR00027	27.0000	41.824	.765	.933
VAR00028	26.6286	46.770	.636	.940
VAR00029	26.9429	44.350	.704	.936
VAR00030	27.0000	42.000	.879	.924

VAR0003 1	26.7714	44.476	.792	.931
VAR0003 2	26.8571	42.303	.837	.927

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai dari setiap item pernyataan  $> 0,3$  dan hal ini dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dinyatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh manasatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dapat dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Menurut Sugiyono (2013: 130) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. Untuk uji reliabilitas digunakan metode *Alpha*, hasilnya bisa dilihat dari nilai *Alpha Cronbach*. hasil peneitian reliabel terjadi apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dimana instrumen dibagi menjadi dua kelompok.

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Sugiyono, 2016: 248)

Keterangan:

$r_{AB}$  = Korelasi *Pearson Product Moment*

$\Sigma A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\Sigma B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\Sigma A^2$  = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil 2

$\Sigma B^2$  = Jumlah kuadrat skor belahan genap 2

$\Sigma AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

Apabila korelasi 0,7 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat reliabel yang cukup tinggi, namun sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,7 maka dikatakan item tersebut kurang reliabel.

**Tabel 3.6**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.877	0.7	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran	0.848		Reliabel
Budaya Organisasi	0.939		Reliabel
Kinerja Manajerial	0.788		Reliabel

### **3.6. Teknik Analisis Data**

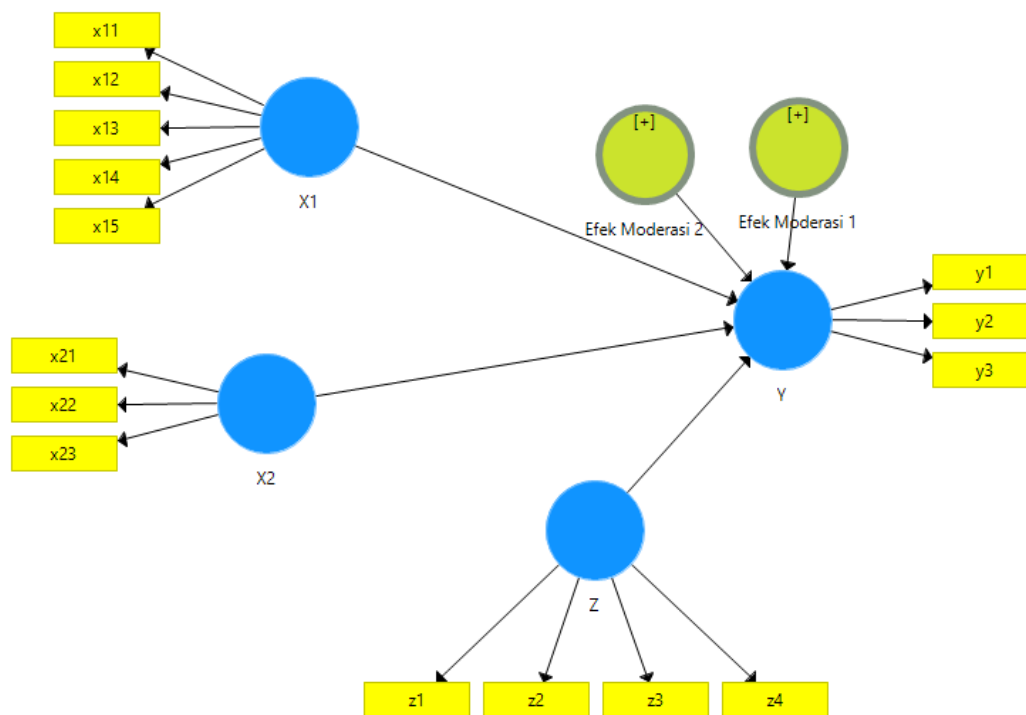
#### **3.6.1. Analisis SEM (Structural Equation Modelling)**

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*partial least square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghozali (2015) menjelaskan bahwa “PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)”.

Selain itu SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat menyelesaikan analisis dengan satu kali estimasi dimana yang lain diselesaikan dengan beberapa persamaan regresi.

SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah :



**Gambar 3.1 Model Struktural PLS**

**Keterangan :**

X1 : Partisipasi Anggaran

X2 : Kejelasan Sasaran

Z : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Masnajerial

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.



**a. Model Struktural atau Inner Model**

Inner Model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substansif. Model structural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen.

Pengujian hipotesis (hanya direct effect) –

1. Pengaruh X1 terhadap Y
2. Pengaruh X2 terhadap Y
4. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z
5. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z

Inner Model atau smodel structural adalah bagian pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji variaebel laten eksogen (independen) terhadap variebel laten eksogen (dependen) apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Analisis model struktural ini akan menganalisis hubungan antar variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat serta hubungan diantaranya Julidani (2015).

*1. R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model tersebut baik/buruk Julidani (2015).

Kriteria dalam penilaian *R-Square* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai  $R\text{-square} = 0,75$  maka model adalah lemah
- 2) Jika nilai  $R\text{-Square} = 0,50$  maka model adalah sedang
- 3) Jika nilai  $R\text{-Square} = 0,25$  maka model adalah lemah

## 2. *F-Square*

*F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi Julidani (2015). Kriteria dalam penilaian *F-Square* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai  $f\text{-square} = 0,02$  maka efek yang kecil dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
- 2) Jika nilai  $f\text{-square} = 0,15$  maka efek yang sedang/moderat dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

Jika nilai  $f\text{-square} = 0,35$  maka efek yang besar dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

### b. **Model Pengukuran atau Outer Model**

Outer Model menganalisis hubungan konstruk (variabel laten) dan indikator. Convergent validity dari model pengukuran dengan model refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. untuk refleksi dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur.

Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai Loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup. Discriminant validity

dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada konstruk lainnya.

Model lain untuk menilai Discriminant validity adalah membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan kolerasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai kolerasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur realibilitas compenent score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reability. direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

Composite reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha. Nilai yang diharapkan  $> 0,6$  untuk semua konstruk. (Ghozali, 2006).

Analisa outer model ini dilakukan untuk memastikan *measurement* yang digunakan apakah layak untuk dijadikan pengukuran, yang artinya valid dan reliable.

### **1. Convergent validity**

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 % dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin ( 1998) dalam Ghozali (2015) untuk penelitian tahap awal

dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

## 2. Discriminant Validity

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai Discriminant Validity adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik Ghozali (2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana  $\lambda$ , adalah component loading ke indikator ke  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$ . Jika semua indikator di' stdanardized, maka ukuran ini sama dengan Average Communalities dalam blok. Ghozali (2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan

compositereliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

### 3. Composite Reliability

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency menurut Ghazali (2015). dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka Composite reliability dapat dihitung dengan rumus:

$$P_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana  $A$ , adalah component loading ke indikator dan  $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda$ .

Dibanding dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate reliability, sedangkan  $p_c$  merupakan closer approximation dengan asumsi estimate parameter adalah akurat.  $p_c$  sebagai ukuran internal consistence hanya dapat digunakan untuk kostruk reflektif indikator menurut Ghazali (2015).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

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

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT. (Persero) Kawasan Industri Medan, adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan bidang usaha jasa pengelolaan Kawasan Industri. Kawasan ini didirikan pada tanggal 7 Oktober 1988, dengan komposisi sahamnya terdiri dari Pemerintah RI (pusat) 60%, Pemerintah Propinsi Sumatera Utara 30%, dan Pemerintah Kota Medan 10%.

PT. Kawasan Industri Medan (Persero) didirikan dengan status Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui Akte Notaris Soeleman Ardjasmiota, SH. No 9 Tanggal 7 Oktober 1988 di Jakarta, sebagaimana telah diubah dan ditambah dengan Akte Notaris Ny. Asmara Noer SH, No. 8 dan 9 tanggal 10 Maret 1988 sebagai akibat dari hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 14 Januari 1998 dan telah diubah dengan Akte Notaris Erita Wagewali Sitohang, SH Nomor 12 tanggal 7 April 2005 dan terakhir telah diubah dengan Akte Notaris Titiek Irawati S.S.H Nomor 42 tanggal 12 September 2008 sesuai dari hasil Keputusan Para Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Kawasan Industri Medan Kep-114S.MBU2008, No. Kep-23D2.MBU2008, No. 5752836K2008 dan No. 570106522008 tanggal 13 Agustus 2008.

Sejak didirikannya kawasan ini, seiring dengan tingginya minat investor untuk menanamkan investasinya di Sumatera Utara PT. KAWASAN INDUSTRI

MEDAN terus melakukan pengembangan lahan. Hingga saat ini telah memiliki luas areal 780 ha dan akan terus dikembangkan dengan usaha sendiri maupun bekerjasama dengan pihak-pihak swasta yang berpengalaman dan profesional dalam pembangunan kawasan industri.

Areal Kawasan Industri Medan ( Tahap I), dengan luas + 200 Ha, terletak disebelah barat jalan tol, dan areal di sebelah timur jalan tol disebut dnegan Kawasan Industri Medan (Tahap II) dengan luas + 325 Ha.

Tata ruang tahap II sangat terencana dan asri, dengan jalan utama keluar dan masuk terbuat dari beton seluas 2 x 17,5 meter, dan jalan sekunder selebar 12 meter. Pada kiri dan kanan jalan terdapat pipa air bersih, air limbah, hydran, pipa gas, kabel listrik dan telepon, dengan konstruksi dibawah tanah.

Dengan menjunjung visi "*Menjadi Kawasan Industri yang Berwawasan Lingkungan dan Penyediaan Sarana dan Prasarana Bisnis yang Dapat Meningkatkan Nilai Bagi Shareholder dan Stakeholders lainnya.*"

PT. Kawasan Industri Medan akan terus meningkatkan berbagai sarana dan fasilitas yang dibutuhkan dunia usaha maupun investor. Dalam kawasan yang terbesar di di Sumatera Utara ini telah bergabung sebanyak 600 pengusaha mulai dari industri dengan skala UKM, menengah hingga Industri-industri Multinasional dan Internasional.

Terdapat berbagai hasil industri yang diproduksi dengan mengandalkan potensi dan sumber daya alam yang terdapat di Sumatera Utara antara lain: Industri Kelapa Sawit (CPO) dan turunannya seperti Fatty Acid, Steric Acid,

Palmitat Acid, Isopropil Palmiat, Gliserin dan jenis oleochemical lainnya, karet, coklat, kopi, teh dan hasil-hasil pertanian dari dataran tinggi Sumatera Utara berupa sayur mayur dan buah-buahan. Industri Hasil Laut, Goldstorage, pengalengan ikan, makanan dan minuman, industri hasil hutan, furniture, rotan, meubel, industri bangunan (baja) dan lain-lain.

#### 4.1.2. Tingkat Pengembalian Responden

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada PT. Kawasan Industri Medan. Sampel yang dipilih adalah pegawai di PT. Kawasan Industri Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 35 kuesioner dapat kembali. Dengan demikian sebanyak 35 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

**Tabel 4.1**  
**Data Distribusi Sample Penelitian**

No	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	35
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	35
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(0)
Respon rate = $35/35 \times 100\%$		100%
Data yang diperoleh		35

Sumber : Data Primer Diolah 2021



Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 35 kuesioner, namun semua kuesioner tersebut dikembalikan. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 35 dengan presentase 100%.

#### 4.1.2 Deskripsi Data Responden

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia dalam budaya organisasi.

##### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

4.2.

**Tabel 4.2**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jumlah Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	21	60%
Perempuan	14	40%
Total	35	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh laki-laki sebanyak 21 orang atau 60%, sedangkan perempuan sebanyak 14 orang atau 40%.

##### 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Data Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
25-30	5	14%
31-35	8	22%
> 40	22	64%
Total	35	100%

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 25-30 tahun sebanyak 5 orang sebesar 14%, usia 31-35 tahun sebanyak 8 orang sebesar 22%, usia > 40 tahun sebanyak 22 orang sebesar 64%.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent
SMA	0	0.0	0.0
Diploma	14	40.0	40.0
S1	21	60.0	60.0
Total	35	100.0	100.0

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 21 orang (60%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak berpendidikan S1 dan karyawan memiliki karakteristik pendidikan cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent
1-3	4	11.0	11.0
3-6	14	40.0	40.0
>6	17	49.0	49.0
Total	35	100.0	100.0

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah >6 tahun yaitu sebanyak 17 orang (49%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa kerja lebih dari 6 tahun memiliki masa kerja cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Jabatan**

	Frequency	Percent	Valid Percent
1-2	2	6.0	8.0
3-4	28	80.0	80.0
>5	5	14.0	49.0
Total	35	100.0	100.0

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa jabatan responden adalah 3-6 tahun yaitu sebanyak 28 orang (80%). Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan lebih banyak masa jabatan lebih dari 3-4 tahun memiliki masa jabatan cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

##### A. Partisipasi anggaran (X1)

Dalam penelitian ini, variabel partisipasi anggaran diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Keterlibatan, 2) Revisi Anggaran, 3) Memberikan Pendapat, 4) Usulan dan 5) Kontribusi Meminta Pendapat. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Partisipasi Anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Setiap divisi selalu terlibat dalam menyusun anggaran.	F	7	13	10	3	2	3,1	Cukup Baik
		%	20	37	29	9	6		

2	Setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran	F	10	16	6	3	0	3,42	Baik
		%	29	46	17	9	0		
3	Revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program	F	9	13	10	3	0	3,42	Baik
		%	26	37	29	9	0		
4	Revisi anggaran dilakukan bertujuan untuk tidak terjadinya penyimpangan pada realisasi	F	7	12	11	4	1	3,86	Baik
		%	20	34	31	11	3		
5	Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran	F	7	17	8	3	0	3,44	Baik
		%	20	49	23	9	0		
6	Setiap pendapat yang diberikan dapat mempengaruhi hasil dalam penyusunan anggaran	F	12	14	6	2	1	3,56	Baik
		%	34	40	17	6	3		
7	Usulan setkiap manajer bisa diadopsi dalam penyusunan anggaran	F	13	14	4	2	2	3,46	Baik
		%	37	40	11	6	6		
8	Usulang yang diberikan setiap karyawan itu sangat penting	F	12	11	9	3	0	3,6	Baik
		%	34	31	26	9	0		
9	Pimpinan selalu meminta pendapat dari bawahannya dalam proses penyusunan anggaran	F	12	11	7	4	1	2,27	Kurang Baik
		%	34	31	20	11	3		
10	Setiap staff memberikan kontribusi aktif dalam penyusunan anggaran	F	13	15	3	2	2	2,47	Kurang Baik
		%	37	43	9	6	6		

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 17 (49%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu karyawan dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap divisi-divisi pada PT. KIM dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

#### **B. Kejelasan sasaran anggaran (X2)**

Dalam penelitian ini, variabel Kejelasan sasaran anggaran diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Jelas, 2) Spesifik, 3) Mengerti, Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kejelasan sasaran anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefinisisikan dengan jelas dan komprehensif	F	16	13	3	2	1	3,1	Cukup Baik
		%	46	37	9	6	3		

2	Tujuan rencana kerja dan anggaran telah disesuaikan dengan rencana anggaran Pendapatan dan Belanja	F	9	11	12	3	0	3,42	Baik
		%	26	31	34	9	0		
3	Sasaran anggaran telah diketahui sangat jelas dan spesifik	F	12	13	7	3	0	3,42	Baik
		%	34	37	20	9	0		
4	Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran	F	15	12	5	2	1	3,86	Baik
		%	43	34	14	6	3		
5	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame/hasil yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	F	13	15	5	1	1	3,44	Baik
		%	37	43	14	3	3		
6	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan	F	11	17	5	2	0	3,56	Baik
		%	31	49	14	6	0		

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 17 (49%). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang di susun oleh

setiap bagian manajer di PT. KIM sudah memiliki kejelasan dalam merealisasikannya sehingga program-program kerja yang dijalankan dapat berjalan dengan baik dan akan mencerminkan hasil kinerja manajerial yang lebih baik.

### C. Budaya organisasi (X3)

Dalam penelitian ini, variabel Budaya organisasi diukur dengan 4 indikator antara lain 1) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), 2) *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), 3) *People orientation* (orientasi pada orang), 4) *Team orientation* (orientasi pada tim) Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Budaya organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Budaya Organisasi**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	CB	KB	TB			
1	Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil	F	15	10	5	2	3	3,74	Cukup Baik
		%	43	29	14	6	9		
2	Anda merasa semua manajer dapat bekerja secara detail	F	13	9	9	3	1	3,42	Baik
		%	37	26	26	9	3		
3	Anda selalu bekerja lebih mengutamakan pada manfaat	F	12	9	7	5	2	2,52	Baik
		%	34	26	20	14	6		



4	Berorientasi pada manfaat diperlukan dalam setiap melaksanakan pekerjaan	F	13	14	5	3	0	2,92	Baik
		%	37	40	14	9	0		
5	Anda memilih bekerja secara bersama-sama agar hasilnya lebih baik	F	9	14	8	2	2	3,44	Baik
6	Anda merasa jika bekerj secara bersama-sama akan memudahkan penyiapan pekerjaan	F	9	13	7	5	1	3,56	Baik
		%	26	37	20	14	3		
7	Anda selalu bekerja secara tim	F	12	11	9	3	0	3,46	Baik
		%	34	31	26	9	0		
8	Tim yang solid dibutuhkan dalam bekerja	F	12	11	7	4	1	3,6	Baik
		%	34	31	20	11	3		

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 15 (43%). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pada PT. KIM yaitu selalu memiliki perhatian dan mengevulasi tentang hal-hal yang kecil agar dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawan dan manajerialnya.

#### **D. Fasilitas Kinerja manajerial (Y)**

Dalam penelitian ini, variabel kinerja manajerial diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Perencanaan, 2) Investigasi, 3) Pengkoordinasian, 4) Pengawasan, 5) Evaluasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Tidak Baik), 2 (Kurang Baik), 3 (Cukup Cukup Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat

Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel partisipasi anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja Manajerial**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Setiap pimpinan berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program	F	15	17	2	1	0
		%	43	49	6	3	0
2	Melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan	F	16	13	4	2	0
		%	46	37	11	6	0
3	Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan	F	19	14	1	1	0
		%	54	40	3	3	0
4	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi yang biasanya berbentuk catatan, laporan, dan rekening (pengukuran hasil, pencatatan pembukuan, analisis pekerjaan)	F	17	15	2	1	0
		%	49	43	6	3	0
5	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain	F	16	15	3	1	0
		%	46	43	9	3	0
6	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari data keuangan maupun kinerja yang diminati	F	24	11	0	0	0
		%	69	31	0	0	0
7	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan	F	10	11	9	2	3
		%	29	31	26	6	9

	menangani keluhan						
8	Manajer selalu mengetahui bagian-bagian yang kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaan	F	11	16	5	2	1
		%	31	46	14	6	3
9	Hasil pekerjaan saya selalu dievaluasi dengan pimpinan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan	F	12	11	9	3	0
		%	34	31	26	9	0
10	Manajer selalu mengevaluasi hasil realisasi baik itu realisasinya tercapai maupun tidak tercapai	F	12	11	7	4	1
		%	34	31	20	11	3

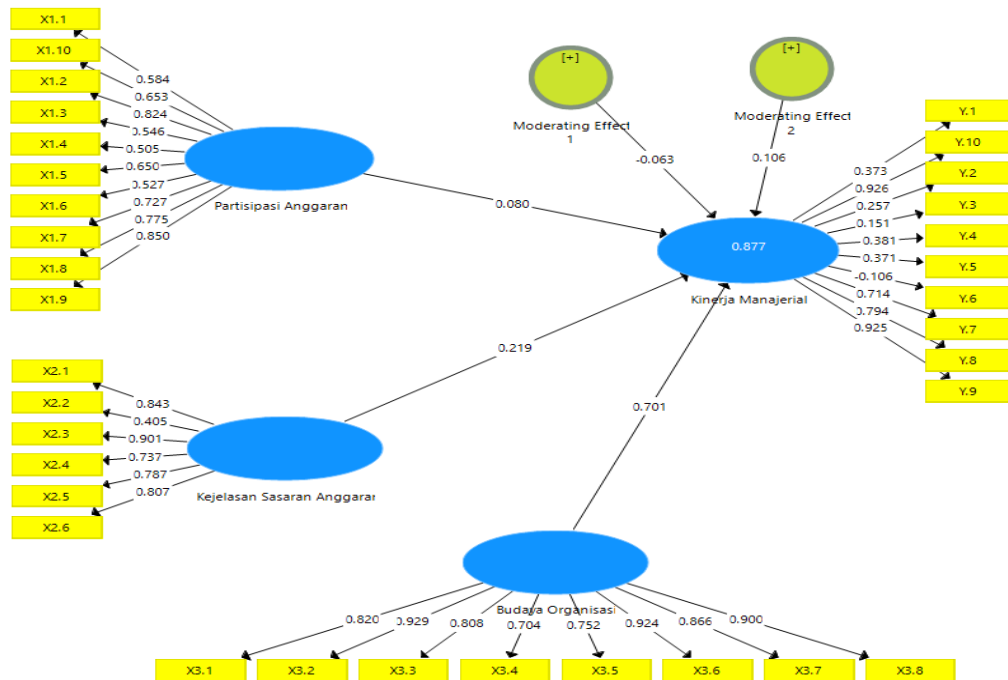
Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari data keuangan maupun kinerja yang diminati dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 24 (69%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di PT. Kawasan Industri Medan sudah baik sehingga setiap manajerial dapat bekerja dengan baik yaitu dengan cara mengevaluasi setiap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.

#### 4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

#### 4.1.3.1 Analisis *Outer Model*

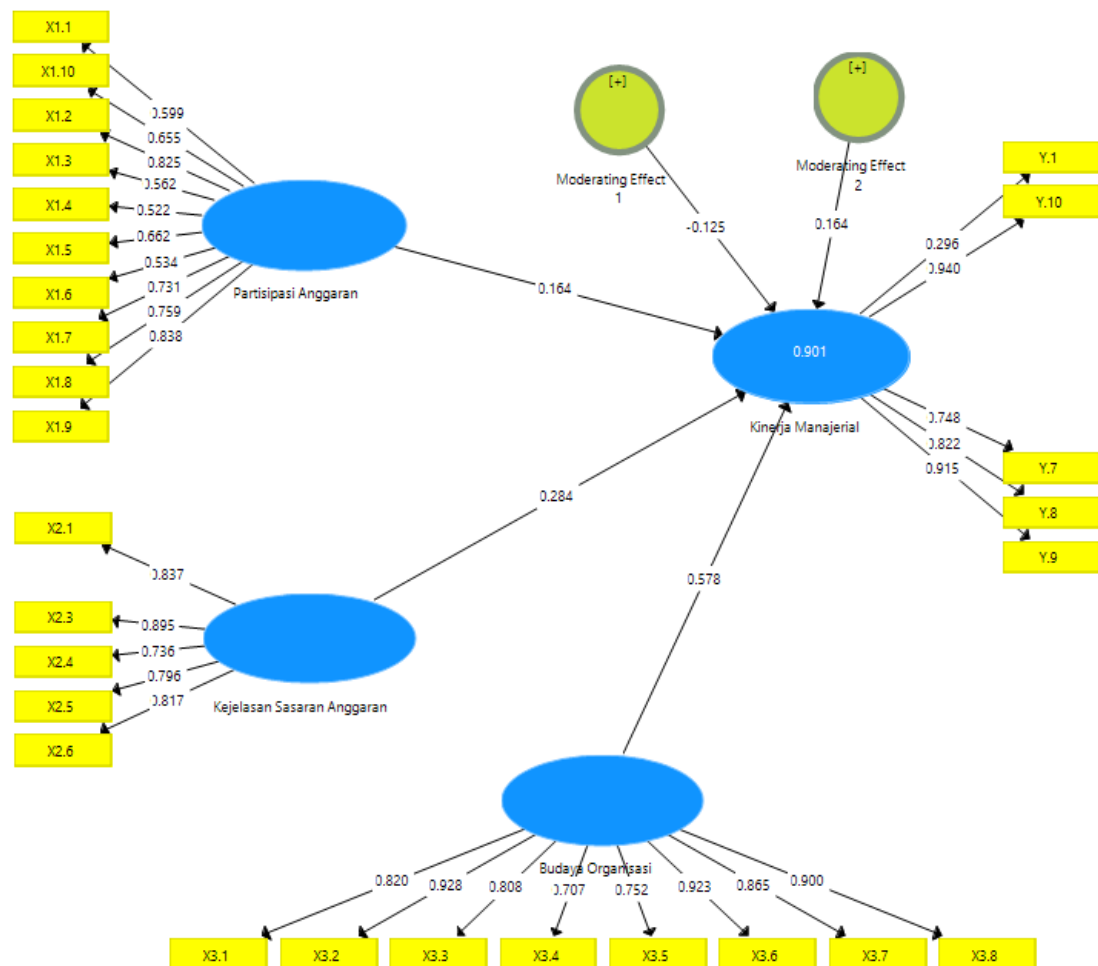
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.



##### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran

reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas di atas 0,5. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, kinerja manajerial dan budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai di atas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model.

b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.12**  
***Cross Loading***

	Partisipasi anggaran	Kejelasan sasaran anggaran	Kinerja manajerial	Budaya organisasi
X1.1	0.796	0.676	0.667	0.240
X1.2	0.588	0.437	0.420	0.145
X1.3	0.874	0.739	0.647	0.319
X1.4	0.789	0.666	0.622	0.182
X1.5	0.851	0.704	0.691	0.349
X1.6	0.826	0.650	0.657	0.294
X1.7	0.714	0.617	0.550	0.216
X1.8	0.806	0.746	0.640	0.276
X1.9	0.759	0.815	0.510	0.324
X1.10	0.805	0.835	0.587	0.257
X2.1	0.689	0.829	0.598	0.313
X2.2	0.795	0.899	0.677	0.245
X2.3	0.633	0.799	0.610	0.179
X2.4	0.678	0.728	0.510	0.178
X2.5	0.645	0.774	0.542	0.194

X2.6	0.707	0.796	0.545	0.247
Y.1	0.538	0.493	0.741	0.188
Y.2	0.647	0.570	0.768	0.287
Y.3	0.562	0.470	0.739	0.207
Y.4	0.451	0.397	0.656	0.264
Y.5	0.580	0.551	0.811	0.385
Y.6	0.472	0.467	0.729	0.357
Y.7	0.662	0.611	0.772	0.225
Y.8	0.497	0.498	0.535	0.112
X3.1	0.267	0.264	0.180	0.700
X3.2	0.218	0.187	0.302	0.689
X3.3	0.116	0.112	0.119	0.563
X3.4	0.170	0.173	0.134	0.647
X3.5	0.290	0.296	0.307	0.773
X3.6	0.264	0.167	0.305	0.744

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2021

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant*

*Extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik (ghozali,2017)

**Tabel 4.12**  
*Average Varianed Extracted (AVE)*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Kejelasan sasaran anggaran	0.925	0.929	0.939	0.658
Partisipasi anggaran	0.929	0.937	0.941	0.616
Kinerja manajerial	0.867	0.875	0.897	0.523
Budaya organisasi	0.784	0.805	0.843	0.575

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui nilai AVE variabel partisipasi anggaran, partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan budaya organisasi > 0,5, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (ghozali,2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:



**Tabel 4.13**  
***Composite Reliability***

	Composite Reliability
Kejelasan sasaran anggaran	0.939
Partisipasi anggaran	0.941
Kinerja manajerial	0.897
Budaya organisasi	0.843

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ . Berikut adalah nilai *cronbach's alpha* masing-masing variable.

**Tabel 4.14**  
***Cronbach Alpha***

	Cronbach's Alpha
Kejelasan sasaran anggaran	0.925
Partisipasi anggaran	0.929
Kinerja manajerial	0.867
Budaya organisasi	0.784

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan Tabel 4.15 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

#### **4.1.2.2 Analisa Inner Model**

Setelah memenuhi kriteria *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

##### **a. Uji Path Coefficient**

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel partisipasi anggaran-kinerja manajerial sebesar 0,3961, Kejelasan sasaran anggaran-kinerja manajerial sebesar 0,788, partisipasi anggaran-. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh partisipasi anggaran dan Kejelasan sasaran anggaran-kinerja manajerial menunjukkan arah yang positif.

##### **b. Uji Goodness of Fit**

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**R-Square**

	R Square
Kinerja manajerial	0.874

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Pada Tabel 4.12 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.874 untuk variabel kinerja manajerial. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran hanya mampu menjelaskan varian kinerja manajerial sekitar 87,4%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Variabel	Coeficient	R2
X1-Y	0,595	35,4025
X2-Y	0,454	20,6116
X1.X3-Y	-0,389	15,1321
X2.X3-Y	-0,403	16,2409
Total		87,4

#### 4.1.5 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila  $t\text{-statistic} > 1,98$  (Lampiran 5) dan  $P\text{-Value} < 0,05$ . Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0:

**Tabel 4.16**  
**T-Statistics dan P-Values**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Partisipasi anggaran -> Kinerja manajerial	4.414	0.000
Kejelasan sasaran anggaran ->Kinerja manajerial	5.811	0.000
Moderating Budaya organisasi Partisipasi anggaran-> Kinerja manajerial	3.240	0.000
Moderating Budaya organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran-> Kinerja manajerial	3.210	0.000

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar  $3,240 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13. Nilai *t-statistic* sebesar  $5,811 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar  $4,414 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketiga “diterima”.

Berdasarkan dari Tabel 4.13 Nilai *t-statistic* sebesar  $4,065 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi

pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keempat “diterima”.

## **4.2 Pembahasan Penelitian**

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian sebagai berikut:

### **4.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *coefficient* pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,397 dengan Nilai *t-statistic* sebesar  $3,240 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan tabel 4.12 nilai cross loading terbesar 0.874 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Sementara untuk nilai cross loading terkecil 0.588 terdapat pada indikator keterlibatan dalam penyusunan anggaran hal ini menunjukkan bahwa setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran dan selalu terlibat dalam menyusun anggaran, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa atasan atau dari perwakilan dari setiap divisi yang tidak ikut dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga akan mengakibatkan masalah pada partisipatif anggaran, seperti masih

kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan. Realisasi pendapatan tidak efektif karena nilai rasio efektivitas pendapatan tidak mencapai 100% dan tidak berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan, hal ini disebabkan oleh masih kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan. sehingga perencanaan dalam penyusunan anggaran pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai.

Dari deskriptif gambaran responden diketahui bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah > 6 tahun yaitu sebanyak 17 orang (49%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa kerja lebih dari 6 tahun memiliki masa kerja cukup tinggi. Sehingga diharapkan dapat melakukan perencanaan dan menyusun anggaran dengan baik dengan mencapai realisasi dari anggaran. Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa jabatan responden adalah 3-6 tahun yaitu sebanyak 28 orang (80%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa jabatan lebih dari 3-4 tahun memiliki masa jabatan cukup tinggi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dari setiap divisi manajerial sudah berpengalaman dalam menyusun dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dari hasil penelitian deskriptif jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 17 (49%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu karyawan dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap divisi-divisi pada PT. KIM dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai karyawan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

#### **4.2.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Nilai *t-statistic* sebesar  $5,811 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan tabel 4.12 nilai cross loading terbesar 0.899 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial hal ini menunjukkan bahwa apabila setiap anggaran yang disusun memiliki kejelasan dan sesuai dengan program yang telah dibuat untuk mencapai dari tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat bahwa rata-rata responden menjawab setuju mengenai variabel kejelasan sasaran anggaran hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang sudah disusun memiliki kejelasan dalam mencapai realisasi dari program atau kegiatan perusahaan sehingga akan menghasilkan kinerja manajerial yang semakin baik.

Komitmen dibutuhkan organisasi agar partisipasi anggaran yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan Kejelasan sasaran anggaran yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal



ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun (Cooper dan Schindler, 2006).

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk(2018) yang menyatakan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk(2020) yang menyatakan bahwa Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.2.3 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.**

Nilai *t-statistic* sebesar  $4.697 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa melalui budaya organisasipartisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keenam “diterima”.<sup>3</sup>

Berdasarkan hasil nilai cross loading maka dapat dilihat nilai cross loading terendah terdapat pada item pernyataan X3.3 dengan nilai cross loading sebesar 0.563 hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa karyawan di PT KIM Belum optimalnya kinerja manajerial hal ini terlihat dari perencanaan dalam anggaran pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai dan Budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. KIM adalah parochial culture sehingga ketergantungan karyawan terhadap pimpinan sangat besar yang akan mengakibatkan karyawan tidak antusias terhadap pekerjaan sehingga kreativitas dan inovasi karyawan sulit dikembangkan.

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak

terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari partisipasi anggarannya yang disebut sebagai Manajemen perusahaan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016). Budaya organisasi memberi kontribusi besar terhadap kinerja manajerial. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik kinerja manajerial. Terbinanya partisipasi anggaran yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses budaya organisasi mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses budaya organisasi tidak mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **4.2.4 Budaya organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan sasaran anggaran Terhadap Kinerja manajerial**

Nilai *t-statistic* sebesar 4.697 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa melalui budaya organisasi Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketujuh “diterima”.

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.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis PLS menggunakan SmartPLS 3.0 dan *sobel test* pada hasil dan pembahasan penelitian yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh positif signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin baik partisipasi anggaran yang tersedia maka semakin meningkatkan kinerja manajerial.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kejelasan sasaran anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerialnya.
3. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.
4. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh Kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai karyawan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya dan meningkatkan setiap divisi perusahaan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran agar mengetahui pencapaian atau kejelasan dari sasaran anggaran yang disusun dan berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan.
2. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan akan kebutuhan karyawan dan manajerialny agar dapat meningkatkan komitmen para pegawai untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terciptanyadisiplin pegawai, selanjutnya adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi meningkat dan perusahaan meningkatkan budaya organisasi dengan cara membangun struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair, yang melepaskan energi dan semangat karyawan selalu tidak ketergantungan terhadap pimpinan sehingga karyawan memiliki inisiatif dan ide-ide atau masukan terhadap perusahaan.

3. Bagi penelitian yang akan datang

Diharapkan bagi penelitian yang akan datang agar dapat menambahkan faktor-faktor internal maupun eksternal lainnya yang diduga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, memperluas objek dan populasi penelitian, dan penggunaan teknik analisis data yang lebih bervariasi sehingga dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim & Bambang Supomo. (2014). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Anfujatin. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Anthony, R ., Govindarajan Vijay. (2015). *Management Control System* Jilid I & II Terjemahan Tjakrawala, K dan Krista penerbit Salemba Empat
- Ariadi, D. 2016. Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *Thesis, Universitas Sumatera Utara Medan*.
- Ayuningtyas,D. (2010) *EvaluasiImplementasiKebijakan*. Jakarta: Penerbit Andi
- Azuar Juliandi dan Irfan. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Bastian, I. (2006). *Audit Sektor Publik Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, P. (2012). Participation in Budgeting Process: When it works and when it doesn't, *Journal of Accounting Literature, Vol. 1 p. 124-153*.
- Brownell, P., McInnes, M. (2016). Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. *The Accounting Review, Vol. LXI Nr. 4, October, p. 587-600*.
- Chow, C. W, Jean C. C., William S.W. (2012). Participative Budgeting: Effects on a Truth-Inducing Pay Schene and Information Asymmetry on Slack and Performance, *The Accounting Review 1 (January) 111-122*
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). Cooper Schindler 2006. In *Business Research Method*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S., & Tomasowa, T. E. D. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*.
- Fajar, N., & Arfan, M. (2019). Analisis Penyerapan Anggaran Dengan Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh. *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi, 10(2), 95–102*.

- Garrison, Ray H., Nooren, Eric W (2010). *Management Accounting*. Terjemahan Budisantoso Penerbit Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Edisi 2 Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. & H. L. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Hansen, Don R., M. M. Mowen, (2010), *Management Accounting*, 5th Edition, South Western College Publishing.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Nurazlina. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimediasi Oleh Penyusunan ANggaran (Studi Empiris Pada OPD Kota Dumai). *Jurnal Politeknik Caltex Riau*, 13(1), 1–10.
- Hunger, D., Wheelen (2013). *Manajemen Strategis*. Terjemahan Agung. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Ikhsan, Arfan., Ishak Muhammad. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indiantoro, Nur. (2013). The Effect of Participative Budgeting on Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variabeles. Dissertation.
- Indrawati & Suhendro. (2016). *Penerapan Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Judge, T. A., & Robbins, S. (2011). *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Yogyakarta: Andi.
- Juliandi, A., Irfan, & Mnurung, S. (2014). *METODOLOGI PENELITIAN BISNIS Konsep dan Aplikasi* (pertama; F. Zulkarnain, ed.). Medan: UMSU Press.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik edisi terbaru*. Yogyakarta: Andi.
- Moehersono. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Ghalia Indonesia.



- Moorhead. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. Jakarta: Prenamedia.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati M., R. S. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 1–10. <https://doi.org/10.24843/jiab.2016.v11.i01.p01>
- Simamora, H. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Subagyo, Masruroh, N. A., & Batisn, I. (2018). *akuntansi manajemen berbasis desain* (Junaedi, ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno. (2009). *Akuntansi Manajemen Lanjutan*. Bandung: kencana.
- Syahyunan. (2015). *Manajemen Keuangan Perencanaan, Analisis Dan Pengendalian Keuangan* (kedua). Medan: USU Press.
- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

## KUESIONER

### PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MAANJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN DIKAWASAN INDUSTRI MEDAN

---

---

Bapak/Ibu, Saudara/I responden yang terhormat, dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon kesediannya menjawab dan mengisi beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diberikan di bawah ini.

#### I DATA RESPONDEN (No. Responden:            )

1. Nama : \_\_\_\_\_
2. Usia : a. 20 - 25 Thn    b. 26 - 30 Thn    c. 31 – 35 Thn    d. > 36 Thn
3. Jenis kelamin : a. Pria            b. Wanita
4. Pendidikan : a. SMU            b. D3            c. S1            d. S2

#### II PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda contreng /*checkbox* ( $\surd$ ) pada kolom yang anda anggap sesuai. Setiap responden hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.

##### Keterangan :

- |     |  |                  |
|-----|--|------------------|
| SS  | = Sangat Sering/Sangat Jelas/Sangat Baik | (diberi nilai 5) |
| S   | = Setuju/Jelas/ Baik                     | (diberi nilai 4) |
| RR  | = Ragu-Ragu                              | (diberi nilai 3) |
| TS  | = Tidak Sering/Tidak Jelas/Tidak Baik    | (diberi nilai 2) |
| STS | = Sangat Sering/Sangat Jelas/Sangat Baik | (diberi nilai 1) |

### III DAFTAR PERNYATAAN

#### 1. VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN (X1)

NO	PERTANYAAN	SS	S	RR	TS	STS
<b>Keterlibatan</b>						
1	Setiap divisi selalu terlibat dalam menyusun anggaran.					
2	Setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran					
<b>Revisi Anggaran</b>						
3	Revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program					
4	Revisi anggaran dilakukan bertujuan untuk tidak terjadinya penyimpangan pada realisasi					
<b>Memberikan Pendapat</b>						
5	Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran					
6	Setiap pendapat yang diberikan dapat mempengaruhi hasil dalam penyusunan anggaran					
<b>Usulan</b>						
7	Usulan setkiap manajer bisa diadopsi dalam penyusunan anggaran					
8	Usulang yang diberikan setiap karyawan itu sangat penting					
<b>Kontribusi Meminta Pendapat</b>						
9	Pimpinan selalu meminta pendapat dari bawahannya dalam proses penyusunan anggaran					
10	Setiap staff memberikan kontribusi aktif dalam penyusunan anggaran					

## 2. VARIABEL BEBAS KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (X<sub>2</sub>)

NO	PERTANYAAN	SJ	J	RR	TJ	STJ
Jelas						
11	Kejelasan rencana kerja dan anggaran telah terdefiniskan dengan jelas dan komprehensif					
12	Tujuan rencana kerja dan anggaran telah disesuaikan dengan rencana anggaran Pendapatan dan Belanja					
Spesifik						
13	Sasaran anggaran telah diketahui sangat jelas dan spesifik					
14	Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran					
Mengerti						
15	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame/hasil yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan					
16	Pimpinan dapat mengetahui secara jelas outcame yang harus dicapai pada setiap program dan kegiatan					

### 3. VARIABEL TERIKAT KINERJA MAANJERIAL (Y)

NO	PERTANYAAN	SB	B	RR	TB	STB
<b>Perencanaan</b>						
17	Setiap pimpinan berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program					
18	Melakukan analisis keuangan setiap kegiatan atau program selesai dilaksanakan					
<b>Investigasi</b>						
19	Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan					
20	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi yang biasanya berbentuk catatan, laporan, dan rekening (pengukuran hasil, pencatatan pembukuan, analisis pekerjaan)					
<b>Pengkoordinasian</b>						
19	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain					
20	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja dari data keuangan maupun kinerja yang diminati					
<b>Pengawasan</b>						
21	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja					

	pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan					
22	Manajer selalu mengetahui bagian-bagian yang kurang produktif dalam melaksanakan pekerjaan					
Evaluasi						
23	Hasil pekerjaan saya selalu dievaluasi dengan pimpinan agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan					
24	Manajer selalu mengevaluasi hasil realisasi baik itu realisasinya tercapai maupun tidak tercapai					

#### 4. VARIABEL TERIKAT BUDAYA ORGANISASI (M)

NO	PERTANYAAN	SB	B	RR	TB	STB
<i>Attention to detail</i> (perhatian pada hal detail)						
15	Anda memiliki perhatian terhadap hal-Hal Yang kecil					
16	Anda merasa semua manajer dapat bekerja secara detail					
Outcome orientation (orientasi pada manfaat).						
17	Anda selalu bekerja lebih mengutamakan pada manfaat					
18	Berorientasi pada manfaat diperlukan dalam setiap melaksanakan pekerjaan					
People orientation (orientasi pada orang)						
19	Anda memilih bekerja secara bersama-sama agar hasilnya lebih baik					
20	Anda merasa jika bekerja secara bersama-sama akan memudahkan penyiapan pekerjaan					
Team orientation (orientasi pada tim)						
21	Anda selalu bekerja secara tim					
22	Tim yang solid dibutuhkan dalam bekerja					

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang telah mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan kerja samanya Saya ucapkan Terima Kasih banyak



**Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data  
Cross Loading**

	Kelasan sasaran anggaran	Partisipasi anggaran	Kinerja manajerial	Budaya organisasi
X1.1	0.676	0.796	0.667	0.240
X1.10	0.835	0.805	0.587	0.257
X1.2	0.437	0.588	0.420	0.145
X1.3	0.739	0.874	0.647	0.319
X1.4	0.666	0.789	0.622	0.182
X1.5	0.704	0.851	0.691	0.349
X1.6	0.650	0.826	0.657	0.294
X1.7	0.617	0.714	0.550	0.216
X1.8	0.746	0.806	0.640	0.276
X1.9	0.815	0.759	0.510	0.324
X2.1	0.829	0.689	0.598	0.313
X2.2	0.899	0.795	0.677	0.245
X2.3	0.799	0.633	0.610	0.179
X2.4	0.728	0.678	0.510	0.178
X2.5	0.774	0.645	0.542	0.194
X2.6	0.796	0.707	0.545	0.247
Y.1	0.493	0.538	0.741	0.188
Y.2	0.570	0.647	0.768	0.287
Y.3	0.470	0.562	0.739	0.207
Y.4	0.397	0.451	0.656	0.264
Y.5	0.551	0.580	0.811	0.385
Y.6	0.467	0.472	0.729	0.357
Y.7	0.611	0.662	0.772	0.225
Y.8	0.498	0.497	0.535	0.112
X3.1	0.264	0.267	0.180	0.700
X3.2	0.187	0.218	0.302	0.689
X3.3	0.112	0.116	0.119	0.563
X3.4	0.173	0.170	0.134	0.647
X3.5	0.296	0.290	0.307	0.773
X3.6	0.167	0.264	0.305	0.744



## Lampiran 4 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Kelas sasaran anggaran	0.925	0.929	0.939	0.658
Partisipasi anggaran	0.929	0.937	0.941	0.616
Kinerja manajerial	0.867	0.875	0.897	0.523
Budaya organisasi	0.784	0.805	0.843	0.575

	VIF
X1.1	2.442
X1.10	3.219
X1.2	1.653
X1.3	3.693
X1.4	2.501
X1.5	3.072
X1.6	2.731
X1.7	1.974
X1.8	2.601
X1.9	2.872
X2.1	2.919
X2.2	4.211
X2.3	2.904
X2.4	1.827
X2.5	2.095
X2.6	2.670
X2.7	2.957
X2.8	3.414
Y.1	2.063
Y.2	1.923
Y.3	2.402
Y.4	1.914
Y.5	2.389
Y.6	1.897
Y.7	2.209
Y.8	1.460
Z.1	1.532
Z.2	1.408
Z.3	1.552
Z.4	1.542
Z.5	1.741
Z.6	1.630

## Lampiran 5 R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Manajerial	0.608	0.596

## Lampiran 6 P Value

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kelasan sasaran anggaran -> Kinerja manajerial	5.811	0.000
Partisipasi anggaran -> Kinerja manajerial	4.414	0.000
Moderating Budaya organisasi Partisipasi anggaran-> Kinerja manajerial	3.240	0.000
Moderating Budaya organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran-> Kinerja manajerial	3.210	0.000

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

Kepada Yth,  
Ketua Program Studi Magister Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di-  
Medan.

Medan, 23 Februari 2020

Dengan hormat  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FACHRUN NISSA  
NPM : 1920050030  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Semester : III

Merencanakan pengajuan judul untuk pembuatan Tesis yaitu :

1. PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN TRANSPARANSI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.KIM KOTA MEDAN
2. PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT.KIM KOTA MEDAN

Berdasarkan hasil pertemuan dengan program studi maka ditetapkan calon pembimbing yaitu :

Nama Pembimbing I : Dr.Widia Astuty, SE.,MSi.,QIA.,Ak.,CA.,CPA  
Nama Pembimbing II : Dr.Eka Nurmalasari, SE.,MSi.,QIA.,Ak.,CA.,CPA 30 Des 2020

Dari hasil survei & kunjungan ke perusahaan / tempat penelitian serta proses pembimbingan dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

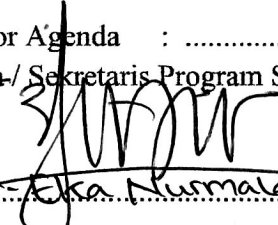
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Dengan demikian judul yang disetujui bersama dosen pembimbing adalah :

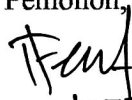
Pengaruh Partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja Manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel Moderating pada Perusahaan di Kawasan Industri Medan

Nomor Agenda : .....

~~Ketua~~ / Sekretaris Program Studi

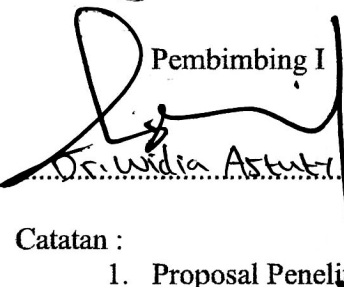
  
.....Dr. Eka Nurmalasari, SE, M.Si.....

Pemohon,

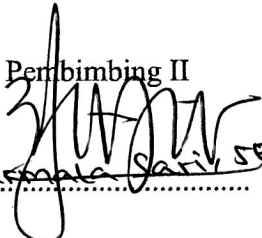
  
.....Fachrun NISSA, SE.....

Diketahui Oleh :

Pembimbing I

  
.....Dr. Widia Astuty, SE. M.Si.....

Pembimbing II

  
.....Dr. Eka Nurmalasari, SE, MSi, QIA, AK.....

Catatan :

1. Proposal Penelitian harus di Agendakan paling lama 1 (satu) bulan setelah di Paraf oleh Program Studi.
2. Seminar Proposal paling lama 1 (satu) bulan setelah judul di Agendakan.
3. Melampirkan KHS semester I & II
4. Nilai Mata Kuliah Metodologi Penelitian Minimal **B**.



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

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

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) - [www.pascasarjana.umsu.ac.id](http://www.pascasarjana.umsu.ac.id)  
E-mail: [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id)

**SURAT PERSETUJUAN**

Nomor : 324/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021

Tentang :

**PENETAPAN JUDUL TESIS DAN PENGHUNJUKAN PEMBIMBING  
BAGI MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi UMSU tanggal 30 Desember 2020 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: <b>Fachrun Nissa</b>
NPM	: 1920050030
Prog. Studi	: Magister Akuntansi
Konsentrasi	: Akuntansi Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH PERTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN DI KAWASAN INDUSTRI MEDAN.
Pembimbing I	: Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA
Pembimbing II	: Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., CA

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d. tanggal **30 Desember 2021**. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

Demikian Surat Persetujuan ini diterbitkan dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dan dipatuhi. Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Medan  
Pada Tanggal, 24 Rajab 1442 H  
08 Maret 2021 M



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**  
**NIDN.0121065801**

Tembusan:

1. Ibu Ketua Prodi Maksi UMSU;
2. Yth. Bpk/Ibu Dosen Pembimbing I dan II;
3. Mahasiswa ybs





Unggul | Cerdas | Terpercaya  
a menjawab surat ini agar disebutkan  
mor dan tanggalnya

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

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) - [www.pascasarjana.umsu.ac.id](http://www.pascasarjana.umsu.ac.id)  
E-mail: [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id)

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari ini, tanggal 21 September 2021 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb :

Nama Mahasiswa : FACHRUN NISSA  
NPM : 1920050030  
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Akuntansi /Akuntansi Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT. KAWASAN INDUSTRI MEDAN

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : \_\_\_\_\_  
Pembimbing II : \_\_\_\_\_  
Penguji I : \_\_\_\_\_  
Penguji II : \_\_\_\_\_  
Penguji III : \_\_\_\_\_

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

Medan, 21 September 2021

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

Pembimbing I

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

Pembimbing II

3. Assoc.Prof. Dr. Hj. MAYA SARI, S.E., Ak, M.Si., CA

Penguji I

4. Dr. DAHRANI, S.E., M.Si.

Penguji II

5. Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.

Penguji III

## CURRICULUM VITAE

### DATA PRIBADI

Nama : Fachrun Nissa  
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 12 Januari 1994  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Status : Belum Kawin  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. Pancing V Link III Gg. Washliyani Martubung  
No. Telepon : 0821 6634 9240  
E-mail : fachrun.nissa01@gmail.com



### RIWAYAT PENDIDIKAN

1999-2005 : SD Swasta Washliyani  
2005-2008 : SMP Negeri 05 Medan  
2008-2011 : SMA Swasta Sinar Husni  
2011-2015 : Universitas Muhammadiyah Sumater Utara  
2019-2021 : Pascasarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara