

**PENGARUH KARAKTERISTIK PENGANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PDAM TIRTANADI PROVINSI
SUMATERA UTARA**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Konsentrasi Akuntansi Manajemen**

OLEH

**NAMA : LAILY RAMADHANI
NPM : 1720050021
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

**PENGARUH KARAKTERISTIK PENGANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL PADA PDAM TIRTANADI
PROVINSI SUMATERA UTARA**

ABSTRAK

**Laily Ramadhani
NPM : 1720050021**

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. (2) menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. (3) menguji dan menganalisis pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial. (4) menguji dan menganalisis pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial. (5) menguji dan menganalisis pengaruh kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. (6) menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah Kepala Bagian PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang tersebar di 15 (lima belas) cabang yang ada di Kota Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara metode kuesioner dan metode analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (2) kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (3) umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (4) evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (5) kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (6) partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci : Partisipasi, Kejelasan Sasaran, Umpan Balik, Evaluasi,
Kesulitan, Kinerja Manajerial.**

***THE EFFECT OF BUDGET CHARACTERISTICS ON MANAGERIAL
PERFORMANCE IN PDAM TIRTANADI
SUMATERA UTARA PROVINCE***

ABSTRACT

**Laily Ramadhani
NPM : 1720050021**

The purpose of this research was (1) to test and analyze the effect of budgetary participation on managerial performance. (2) testing and analyzing the effect of budget target clarity on managerial performance. (3) test and analyze the effect of budget feedback on managerial performance. (4) test and analyze the effect of budget evaluation on managerial performance. (5) test and analyze the influence of the difficulty of budget goals on managerial performance. (6) test and analyze the effect of budget participation, clarity of budget goals, budget feedback, budget evaluation and the difficulty of budget objectives together on managerial performance.

The research approach used in this study is associative research. The population and sample in this study are the Head of PDAM Tirtanadi North Sumatra Province which is spread over 15 (fifteen) branches in Medan City. Data collection is done by questionnaire method and multiple linear regression analysis method.

The results of this study indicate that (1) budgetary participation influences managerial performance. (2) clarity of budget targets influences managerial performance. (3) budget feedback influences managerial performance. (4) budget evaluation influences managerial performance. (5) difficulties in budget goals affect managerial performance. (6) budget participation, clarity of budget goals, budget feedback, budget evaluation and difficulty of budget objectives jointly influence managerial performance.

Keywords : Participation, Target Clarity, Feedback, Evaluation, Difficulty, Managerial Performance.

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan alhamdulillah atas rahmat Allah Swt yang telah memberikan hidayah-Nya hingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah Nabi Muhammad SAW semoga kelak kita mendapat syafaatnya, Aamiin Yarabba 'aalamiin.

Proposal ini merupakan usul rencana penelitian dengan judul **“Pengaruh Karakteristik Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara”**. Proposal ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master pada Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penyelesaian proposal ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, maupun masukan dari berbagai pihak. Untuk itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Pertama dan utama ucapan terimakasih kepada Ayahanda Mahmuddin dan Ibunda Mujiatik yang telah membesarkan, mendidik dan memberikan kasih sayang serta pengorbanan yang besar berupa moril dan materil tak terhingga. Hanya doa yang penulis berikan kepada kedua orang tua, semoga Allah Swt membalas amal baik mereka dan termasuk orang-orang

yang beruntung. Dan terimakasih juga kepada saudara kandung tersayang Erika Asnita dan Mhd. Anwar yang senantiasa menjadi inspirasi dan motivasi dalam setiap gerak dan langkah penulis, semoga kelak menjadi bagian dari generasi hebat pembela islam. Dan tidak lupa ribuan terimakasih kepada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sebagai salah satu mahasiswi program pascasarjana magister akuntansi yang telah banyak memberikan motivasi dan ilmu yang bermanfaat untuk dapat menyelesaikan proposal ini tepat pada waktunya.

2. Bapak Dr. Agussani, M.AP. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Masitah Pohan, S.H., M.Hum. selaku Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Dra. Junaina Alsa selaku Wakil Sekretaris Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Eka Nurmalasari, S.E., Ak, M.Si, CA selaku Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

8. Bapak Dr. Irfan S.E., M.M dan Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan ilmu kepada penulis sehingga membantu dalam proses penyusunan proposal ini.
9. Seluruh dosen pengajar dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh rekan Magister Akuntansi 2018/2019 Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Keluarga besar, rekan sejawat serta pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala kebaikan yang diberikan mendapat balasan terbaik dan berlipat ganda dari Allah SWT, Aamiin Yarabbal ‘Aalamiin. Dengan segala keterbukaan penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan dari Bapak/Ibu Dosen demi kesempurnaan penulisan proposal ini. Semoga proposal ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pihak yang membutuhkannya.

Akhir kata penulis memohon ridha, petunjuk serta perlindungan dari Allah SWT dan harapan penulis semoga proposal ini dapat menjadi sumbangan bagi ilmu pengetahuan. “Adding one little to the great wall of knowledge”.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Maret 2019
Penulis

LAILY RAMADHANI

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1. Tujuan Penelitian	9
2. Manfaat Penelitian	10
E. Keaslian Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI	15
A. Uraian Teori	15
1. Kinerja Manajerial	15
1.1. Pengertian Kinerja	15
1.2. Penilaian Kinerja	15
1.3. Pengertian Kinerja Manajerial	16
1.4. Manfaat Kinerja Manajerial	17
1.5. Indikator Kinerja Manajerial	18
2. Karakteristik Penganggaran	21
2.1. Pengertian Anggaran	21
2.2. Kegunaan Anggaran	22
2.3. Karakteristik Penganggaran	26
2.4. Keterbatasan Anggaran	35
2.5. Mekanisme Anggaran	36
3. Penelitian Terdahulu	37

B. Kerangka Konseptual	50
C. Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN	55
A. Pendekatan Penelitian	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian	55
C. Populasi dan Sampel	56
D. Defenisi Operasional Penelitian	57
E. Teknik Pengumpulan Data	63
F. Teknik Analisis Data	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	80
A. Hasil Penelitian	80
1. Objek Penelitian	80
2. Deskriptif Responden	83
3. Deskriptif Variabel Penelitian	85
4. Statistik Deskriptif	91
5. Analisis Regresi Linear Berganda	93
a. Uji Normalitas	93
b. Uji Multikolineritas	94
c. Uji Heteroskedastisitas	97
6. Uji Hipotesis	98
a. Uji Parsial (Uji t)	98
b. Uji Simultan (Uji F)	104
7. Koefisien Determinasi	106
B. Pembahasan	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	124
A. Kesimpulan	124
B. Saran	126

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Hal
Table 1.1 Rekapitulasi Penjualan Air.....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	43
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	56
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel	61
Tabel 3.3 Bobot Skala Likert	63
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel X1	65
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel X2	65
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel X3	66
Tabel 3.7 Uji Validitas Variabel X4	66
Tabel 3.8 Uji Validitas Variabel X5	66
Tabel 3.9 Uji Validitas Variabel Y	67
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Variabel X1	69
Tabel 3.11 Uji Reliabilitas Variabel X2	69
Tabel 3.12 Uji Reliabilitas Variabel X3	70
Tabel 3.13 Uji Reliabilitas Variabel X4	70
Tabel 3.14 Uji Reliabilitas Variabel X5	70
Tabel 3.15 Uji Reliabilitas Variabel Y	70

Tabel 4.1 Deskriptif Responden	83
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Jenis Kelamin	83
Tabel 4.3 Deskriptif Responden Usia	84
Tabel 4.4 Deskriptif Responden Pendidikan Terakhir	84
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Variabel X1	85
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Variabel X2	86
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Variabel X3	87
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Variabel X4	88
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Variabel X5	89
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Variabel Y	90
Tabel 4.11 Statistik Deskriptif	91
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas	93
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolineritas	94
Tabel 4.14 Hasil Uji F	105
Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi	107

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	53
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	96

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja manajerial merupakan prestasi yang dicapai oleh perusahaan atau organisasi melalui serangkaian proses atau kerangka kerja, yang melibatkan suatu kelompok orang-orang sebagai suatu kesatuan bisnis untuk mencapai tujuan selama periode tertentu. Untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial tersebut, maka manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi permasalahan dan menyeleksi serta mengimplementasikannya proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan dalam mengelola perusahaan dan untuk berjalannya suatu kegiatan usaha agar perusahaan tersebut dapat mencapai yang telah ditetapkan.

Kemampuan manajerial dalam mengelola perusahaan untuk menghasilkan laba dalam kegiatan operasionalnya merupakan fokus utama dalam penilaian prestasi manajerial perusahaan, karena dari laba perusahaan akan mengetahui kemampuan manajerial perusahaan dalam pemenuhan kewajiban bagi pihak-pihak yang terkait dan juga merupakan elemen penting dalam penciptaan nilai perusahaan yang menunjukkan prospeknya pada masa yang akan datang.

Pentingnya kinerja manajerial dalam perusahaan adalah sebagai bentuk nyata dalam melakukan berbagai perubahan dan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi. Pengukuran kinerja manajerial bertujuan untuk membantu

para manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui indikator kinerja manajerial yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*) (Mahoney et al, 1963).

Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih saja terjadi hasil kinerja manajerial dari bagian atas sampai dengan bagian tingkat bawah banyak pengaruh yang menyebabkan kinerja manajerial yang kurang sesuai, sehingga menimbulkan gejala serta kerugian dikarenakan hasil kinerja yang kurang baik tersebut dapat menghambat aktivitas perusahaan.

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berada di Provinsi Sumatera Utara. Perusahaan ini telah berdiri sejak 1908 dan memiliki 15 Cabang. PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah sebuah perusahaan yang memproduksi air bersih untuk memenuhi kebutuhan air untuk hajat hidup orang banyak, dikarenakan jumlah penduduk Sumatera Utara yang semakin meningkat tentunya kebutuhan air masyarakat juga mengalami peningkatan. Dengan semakin meningkatnya permintaan pemasangan sambungan baru setiap tahunnya, tentu hal ini akan meningkatkan penjualan air bersih, namun meningkatnya penjualan air bersih belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari tabel Rekapitulasi Penjualan Air tiap tahunnya di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Table 1.1
Rekapitulasi Penjualan Air (Rp)

Cabang	Tahun 2014			Tahun 2015		
	Anggaran	Realisasi	Persentase	Anggaran	Realisasi	Persentase
Medan Kota	79.597.731.898	72.980.117.023	91 %	70.420.685.460	73.515.585.476	104 %
Sei Agul	53.460.161.291	48.063.657.118	89 %	48.333.118.643	51.918.673.991	107 %
Medan Denai	43.580.105.623	40.594.324.682	93 %	40.158.089.589	40.782.263.034	101 %
Medan Labuhan	25.622.090.083	25.882.531.802	101 %	25.620.329.903	27.742.511.927	108 %
Sibolangit	338.296.900	410.215.970	121 %	470.531.146	413.582.318	87 %
Brastagi	701.874.540	650.749.659	92 %	6.422.109.179	6.695.135.742	104 %
Sunggal	40.359.211.666	37.852.700.686	93 %	44.755.605.156	39.716.883.617	88 %
Padang Bulan	49.522.724.387	50.386.283.109	101 %	49.702.336.035	49.695.245.908	99 %
Deli Tua	20.665.141.986	19.800.795.765	95 %	20.568.158.475	19.893.032.654	96 %
Tuasan	40.757.456.763	37.796.040.462	92 %	41.287.616.044	40.575.888.058	98 %
HM Yamin	33.788.321.084	30.989.815.506	91 %	35.237.266.970	29.947.798.316	84 %
Diski	32.125.419.962	32.334.487.657	100 %	32.582.789.806	35.082.108.700	107 %
Medan Amplas	20.882.165.083	21.703.099.120	103 %	22.755.537.530	22.043.714.118	96 %
Belawan Kota	12.372.987.396	11.535.576.415	93 %	10.795.787.396	12.974.750.310	120 %
Cemara	19.598.342.826	19.007.117.803	96 %	21.353.342.826	19.963.004.010	93 %

Table 1.1
Rekapitulasi Penjualan Air (Rp)

Cabang	Tahun 2016			Tahun 2017		
	Anggaran	Realisasi	Persentase	Anggaran	Realisasi	Persentase
Medan Kota	79.212.175.188	74.288.431.138	93 %	92.054.426.815	87.781.927.672	95 %
Sei Agul	58.850.733.635	54.899.533.198	93 %	69.069.424.346	66.017.989.224	95 %
Medan Denai	44.051.201.894	42.400.125.184	96 %	54.038.111.999	49.053.520.060	90 %
Medan Labuhan	30.611.718.476	29.054.640.865	94 %	36.260.037.168	36.752.055.029	101 %
Sibolangit	452.873.700	449.623.746	99 %	544.332.968	537.636.738	98 %
Brastagi	6.549.019.179	6.772.287.268	103 %	9.064.583.119	8.118.178.244	89 %
Sunggal	47.171.301.129	41.881.584.632	88 %	52.482.798.095	49.491.602.981	94 %
Padang Bulan	54.514.865.625	55.837.371.634	102 %	69.409.990.074	68.538.234.385	98 %
Deli Tua	24.987.445.395	21.043.938.790	84 %	28.059.747.994	24.842.574.213	88 %
Tuasan	47.988.449.116	41.916.656.208	87 %	53.134.368.074	48.663.103.152	91 %
HM Yamin	33.896.402.565	31.654.620.703	93 %	41.237.458.909	37.511.024.123	90 %
Diski	39.022.260.577	38.438.519.835	98 %	48.916.896.709	45.372.937.507	92 %
Medan Amplas	25.913.143.376	23.899.559.911	92 %	31.465.315.735	28.014.897.655	89 %
Belawan Kota	14.995.154.008	13.341259.413	88 %	16.768.688.711	16.478.488.976	98 %
Cemara	24.460.498.252	21.408.694.106	87 %	27.512.490.252	26.055.971.173	94 %

Sumber : PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Pada tabel diatas dapat dilihat masih banyak cabang yang penjualan air bersihnya belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pada Tahun 2014 dari 15 cabang yang tersebar di Sumatera utara hanya 5 cabang yang mencapai target penjualan yaitu Medan Labuhan, Sibolangit, Padang Bulan, Diski dan Medan Amplas. Pada Tahun 2015 terdapat 7 cabang yang mencapai target penjualan yaitu Medan Kota, Sei Agul, Medan Denai, Medan Labuhan, Brastagi, Diski dan Belawan Kota. Selanjutnya Pada Tahun 2016 hanya 2 cabang yang telah mencapai target penjualan air yaitu Berastagi dan Padang Bulan. Terakhir Pada Tahun 2017 mengalami penurunan kembali bahwa hanya 1 cabang yaitu Medan Labuhan yang mampu mewujudkan target penjualan yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Hal ini membuat ketidakefektifan dan ketidakefisienan penjualan karena kurangnya persediaan bahan baku air, terjadinya kebocoran air dll sehingga menyebabkan penjualan tidak mencapai target. Permasalahan ini membuat manajer harus lebih berhati-hati dalam menangani masalah penjualan ini, apabila terjadi penyimpangan manajer harus bertindak cepat untuk mengarahkan kembali kepada tujuan harus dicapai.

Kemudian kurangnya koordinasi yang seharusnya dilakukan dalam meningkatkan penjualan air bersih dari bagian atas sampai dengan bagian tingkat bawah juga menyebabkan tingkat penjualan menurun. Karena dengan adanya koordinasi yang baik tentu perusahaan dapat melakukan suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan

pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan bersama (G.R. Terry, 2003).

Hal ini tentu mengakibatkan terjadinya penurunan penjualan air bersih PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang belum mencapai target dan belum sesuai dengan anggaran yang telah dibuat dan ditetapkan oleh PDAM Tirtanadi Sumatra Utara. Anggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Setiap organisasi termasuk PDAM Tirtanadi Sumatera Utara memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, untuk menterjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kenis,1979).

Penganggaran berperan penting dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus-menerus maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif (Kenis,1979) menyatakan bahwa penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan karakteristik penganggaran yang dapat dilihat dan diukur melalui yaitu Partisipasi anggaran (*Budgetary Partisipation*), Kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary Goal Clarity*), Umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*), Evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*) dan Kesulitan tujuan anggaran (*Budgetary Goal Difficulty*).

Namun, fenomena yang terjadi lainnya di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera utara berdasarkan hasil wawancara kepada salah satu pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera utara adalah bahwa para pemangku kepentingan di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera utara tidak semua terlibat dalam penyusunan anggaran. Sementara salah satu yang digunakan manajerial dalam meningkatkan kinerja manajerial dengan melakukan perencanaan, pengkoordinasian dan untuk mengevaluasi pengawasan adalah anggaran. Penerapan dalam aktivitas operasional pun harus sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Catatan dan dokumen mengenai jumlah atau data yang digunakan dalam aktivitas operasional harus menghasilkan kegiatan yang optimal. Sebuah perencanaan kerja harus dikomunikasikan dengan jelas kepada pihak-pihak yang terlibat. Komunikasi antara atasan dan bawahan sangat diperlukan.

Dalam penyusunan anggaran semua pihak diperbolehkan berpartisipasi dalam penyusunan. Partisipasi anggaran (*Budgetary Partisipation*) adalah pendekatan anggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran memungkinkan rasa tanggungjawab pada para manajer tingkat bawah mendorong kreatifitas (Hansen dan Mowen, 2007, hal 552). Seluruh karyawan yang terlibat harus bekerja secara baik agar bisa mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Adanya struktur organisasi yang jelas dan tepat akan membantu dalam penempatan serta tugas tiap pihak yang bersangkutan sesuai kedudukan yang dijabat. Namun, pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara belum adanya komitmen dalam setiap struktur

untuk menjalankan anggaran tersebut dan dalam penyusunan anggaran belum melibatkan para pemangku kepentingan kepala manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary Goal Clarity*) menggambarkan sejauh mana sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979) sasaran yang jelas mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dan menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan juga akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik.

Umpan balik Anggaran (*Budgetary Feedback*) terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah hal penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 1962 dalam Kurnia 2004). Selanjutnya Evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. Evaluasi anggaran dapat terjadi karena adanya perkembangan baru, umpan balik dan kesalahan. Ketika anggaran dievaluasi maka akan didapat suatu perbandingan antara apa yang telah dianggarkan dengan yang telah dicapai.

Akhirnya kesulitan tujuan anggaran (*Budgetary Goal Difficulty*) (Hofstede,1980) menyatakan bahwa Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai.

Menyadari pentingnya karakteristik penganggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Karakteristik Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara”**

A. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Penjualan yang ditargetkan belum tercapai.
2. kurangnya koordinasi yang seharusnya dilakukan dari bagian atas sampai dengan bagian tingkat bawah.
3. Dalam penyusunan anggaran belum melibatkan para pemangku kepentingan.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan dalam penelitian adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran (*Budgetary Partisipation*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary Goal Clarity*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
3. Apakah umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
4. Apakah evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?
5. Apakah kesulitan tujuan anggaran (*Budgetary Goal Difficulty*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan menguji :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran (*Budgetary Partisipation*) terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary Goal Clarity*) terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*) terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*) terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kesulitan tujuan anggaran (*Budgetary Goal Difficulty*) terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak tercapainya tujuan penelitian.

Adapun manfaat penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Bagi pihak perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi penentuan langkah-langkah dan kebijakan mendatang sehubungan dengan karakteristik penganggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga pengetahuan bagi peneliti dan memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Akuntansi Manajemen yang berkaitan dengan karakteristik penganggaran dan kinerja manajerial sebagai referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini akan menambah wawasan dan pengetahuan dengan menghubungkan antara teori yang ada dengan fenomena dan pengalaman empiris, sekaligus mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam program studi ilmu akuntansi khususnya akuntansi manajemen didalam praktik dan teori.

D. Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, namun berbeda dalam hal kriteria objek dan jumlah variabel serta waktu penelitian dan metode analisis yang digunakan.

Peneliti ingin mengetahui pengaruh karakteristik penganggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Ada beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian yaitu Caesar Marga Putri (2017) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik sasaran penganggaran terhadap kinerja manajerial, studi empiris bank-bank di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kelima karakteristik partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Ibna Kamilia (2016) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran digunakan sebagai target pencapaian untuk berbagai program yang disusun baik dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis karakter anggaran baik secara parsial atau kinerja manajerial secara bersamaan. Hasilnya menunjukkan bahwa kelima karakteristik partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Muhammad Sarjan. 2013. "Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan anggaran partisipasi, tujuan anggaran Kejelasan, dan umpan balik anggaran, memiliki positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Yulia Istia Ningsih, 2017 "Pengaruh Karakteristik Penganggaran, Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabutpaten Batang Hari". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran simultan, kejelasan tujuan terhadap anggaran, umpan balik anggaran, kesulitan pencapaian tujuan, evaluasi pelaksanaan anggaran, sistem informasi akuntansi, dan akuntabilitas publik berpengaruh pada kinerja manajerial.

Saukani dkk. 2015. "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin". Dari hasil pengujian hipotesis bukti bahwa motivasi bertindak sebagai mediasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial serta kesulitan sasaran anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini tidak dapat membuktikan motivasi sebagai variabel intervening antara anggaran umpan balik dan kinerja manajerial dan anggaran evaluasi kinerja manajerial.

Noor Aziz, 2011.” Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dapat dibuktikan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan kepuasan dan ketidakpastian lingkungan, demikian juga untuk umpan balik anggaran dapat dibuktikan secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan ketidakpastian lingkungan, pengaruh tidak langsung variabel karakteristik sistem penganggaran lainnya, yang adalah penyusunan anggaran partisipasi, kejelasan target anggaran dan umpan balik anggaran dari ketiga ini hanya penyusunan variabel partisipasi anggaran yang ditunjukkan oleh pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Said Herry Safrizal dan Cut Aknawal. 2011.” Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Banda Aceh”. Hasil penelitian ini adalah variabel karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap manajerial kinerja, variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap manajerial kinerja dan secara bersamaan karakteristik tujuan anggaran, dan organisasi Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di Kota Banda Provinsi Aceh Nanggroe Aceh Darussalam.

Penelitian ini merupakan penelitian replika dari penelitian Caesar Marga Putri, Ibna Kamilia dan Muhammad Sarjan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada waktu penelitian, objek penelitian dan metode analisis yang digunakan. Pada penelitian Caesar Marga Putri, Ibna Kamilia dan Muhammad Sarjan objek penelitiannya dilakukan pada Bank-Bank daerah provinsi Yogyakarta (Caesar Marga Putri), Dinas Koperasi Kabupaten Jember (Ibna Kamilia) dan Pemerintah Kabupaten Polewali Sulawesi Barat (Muhammad Sarjan). Sedangkan pada objek penelitian ini adalah kepala manajerial di PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara terdapat pada 15 (lima belas) cabang di Kota Medan. Dalam penelitian ini yang menjadi perhatian pada kinerja manajerial adalah target penjualan yang belum tercapai sesuai yang dianggarkan oleh perusahaan sehingga menyebabkan kinerja manajerial kurang maksimal.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja Manajerial

1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Wibowo (2012, hal 7) menyatakan kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja bukan sekedar bukan pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Sedangkan menurut Wirawan (2009, hal 5) menyatakan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka penulis menyimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai melalui proses pekerjaan berlangsung.

1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian pelaksanaan unit-unit kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Fami (2013, hal 65) menyatakan bahwa penilaian kerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang

berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Sedangkan menurut Rudianto (2013, hal 188) menyatakan bahwa penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagi manfaat yang saling terkait yaitu :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang dilakukan seseorang dalam unit atau pusat pertanggungjawaban tertentu atas suatu pekerjaan sehingga akan memberikan manfaat atau pengaruh atas hasil evaluasi kinerja tersebut.

1.3. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kemampuan unit organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Harefa (2008, hal 17) menyatakan pengertian kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh

para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Sedangkan menurut Nasution (2005) dalam Intan (2013, hal 3) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf dan negosiasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan kemampuan prestasi kerja yang telah dicapai para personil atau kelompoknya.

1.4. Manfaat Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan pencapaian yang dilakukan organisasi. Manfaat lain dari kinerja manajerial menurut Mardiasmo (2004, hal 87) menyatakan penilaian kinerja manajerial memiliki beberapa manfaat yaitu :

1. *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
3. *Placement Decision*, menentukan promosi atau transfer.
4. *Training And Development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi para pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career Planning and Development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*, mempengaruhi perekrutan pegawai.

7. *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang terjadi dalam manajemen.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi dan kesehatan.
10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja juga dapat membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

1.5. Indikator Kinerja Manajerial

Didalam mengukur kinerja manajerial ada beberapa karakteristik yang digunakan. Menurut Weichrich, et al (2005, hal 27) menyatakan karakteristik manajerial didalamnya terdiri dari perencanaan dalam tingkat persiapan dalam penyusunan anggaran, investigasi yang didefinisikan melalui tingkatan kesiapan informasi, pengkoordinasian untuk menyampaikan informasi.

Kinerja ini biasanya ditentukan atas dasar fungsi-fungsi manajemen klasik meliputi prestasi manajerial *dalam planning, investigating, coordinating, evaluate, supervising, staffing, negotiating, representating* dan kinerja secara menyeluruh yang dikembangkan oleh Mahoney (1963).

Perilaku manajer diartikan dengan seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: (Mahoney et al,1963).

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Perencanaan adalah

- a. pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
- b. Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan yang efektif dari fungsi-fungsi lain.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian adalah

- a. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
- c. Penugasan tanggung jawab tertentu.

- d. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun persoalannya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 (empat) unsur yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.

- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas maka penulis menyimpulkan bahwa indikator dari kinerja manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*Actuating*), pengawasan (*controlling*).

2. Karakteristik Penganggaran

2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan alat bantu bagi organisasi atau perusahaan yang memegang peranan yang penting dalam mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan. Menurut M. Nafarin (2007, hal 8) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Deddi Noordiawan, dkk (2007, hal 117) menyatakan bahwa pengertian anggaran adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif dan biasanya dinyatakan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Anthony dan Govindarajan (1999: 373) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat untuk perencanaan jangka pendek serta pengendalian dalam suatu organisasi.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dengan satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun, disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi,1993)

Anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk tindakan yang dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan. Anggaran merupakan rencana laba jangka pendek yang komprehensif yang membuat tujuan dan target manajemen dilaksanakan. Anggaran adalah alat manajerial yang memastikan pencapaian target organisasional dan memberikan pedoman yang rinci untuk operasi harian (Ikhsan dan Ishak:2005).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka penulis menyimpulkan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun berdasarkan program dalam satuan periodik.

2.2. Kegunaan Anggaran

Anggaran merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai rencana periodik suatu kegiatan didalam organisasi atau perusahaan. (Menurut Ellen,2002:2) menyatakan kegunaan anggaran adalah sebagai berikut :

a. Adanya perencanaan terpadu

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

b. Sebagai pedoman pelaksana kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki

pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

c. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian secara keseluruhan.

d. Sebagai alat pengawasan

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengatuhan dapat menimbulkan banyak masalah dari pada manfaat.

e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005, hal 75) menyatakan penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan yaitu :

a. Menyelaraskan dengan rencana strategis

Hasil dari anggaran mungkin mengungkapkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan atau suatu unit tidak memuaskan. Penyusunan anggaran menyediakan suatu peluang untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan kinerja sebelum suatu komitmen untuk suatu cara operasi yang spesifik selama tahun tersebut.

b. Koordinasi

Setiap manager pusat bertanggungjawab dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

c. Penugasan tanggungjawab

Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggungjawab dari setiap manajer.

d. Dasar untuk evaluasi kinerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap mana kinerja aktual yang dapat dinilai.

Pengertian anggaran yang disampaikan oleh Munandar (2001) dalam pujiyanti (2009) disampaikan bahwasannya anggaran mempunyai empat unsur yaitu antara lain:

1. Rencana adalah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Budget juga merupakan suatu rencana karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang adalah :
 - a. Waktu yang akan datang penuh dengan ketidakpastian, sehingga perusahaan perlu mempersiapkan diri sejak awal terhadap apa yang dilakukan.
 - b. Waktu yang akan datang penuh dengan alternatif pilihan sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal terhadap alternatif yang akan digunakan.
 - c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang.
 - d. Rencana diperlukan perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian dalam organisasi.
 - e. Rencana diperlukan sebagai alat pengawasan terhadap implementasi rencana tersebut dimasa yang akan datang.
2. Anggaran meliputi seluruh bagian organisasi yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam organisasi.
3. Dinyatakan dalam satuan unit moneter yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam

4. Jangka waktu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa budget berlaku untuk masa yang akan datang. Hal ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kegunaan dari anggaran ada empat yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian, sebagai alat pengawasan kerja dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

2.3. Karakteristik Penganggaran

Menurut (Kenis,1979) menyatakan karakteristik penganggaran merupakan proses penentuan program, aktivitas atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah lokasi sumber daya yang akan dibutuhkan. (Menurut Kenis, 1979) ada lima karakteristik tujuan anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Partisipasi Anggaran

Dalam menyusun anggaran perlu melibatkan karyawan untuk berpartisipasi. Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagai tanggungjawab bersama (Mattola, 2011 hal 112). Dalam konteks penganggaran, partisipasi sebaiknya didorong dari setiap tingkatan organisasi. Pengembangan anggaran harus melibatkan individu-individu yang akan bertanggungjawab terhadap implementasi anggaran dan yang akan menerima imbalan dari implementasi tersebut. Partisipasi dari orang-orang yang bertanggungjawab akan meningkatkan mutu anggaran (Carter, 2009, hal 9). Partisipasi tersebut

menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan. Jadi penyusunan anggaran secara partisipatif melibatkan sebagian besar individu atau karyawan organisasi dalam merumuskan semua atau sebagian dari anggaran.

Manurut Hansen dan Mowen (2007, hal 552) menyatakan bahwa partisipasi anggaran (*budgetting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka penulis menyimpulkan partisipasi anggaran adalah interaksi antara atasan dan bawahan dalam menyusun rencana kerja serta tujuan yang akan dicapai. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Partisipasi akan bermanfaat dalam proses penyusunan anggaran apabila manajemen puncak sungguh-sungguh dan memandang penting dari partisipasi bawahannya. Oleh karena itu, agar berjalan dengan baik, manajemen puncak dapat memberikan perhatian yang lebih pada proses penganggaran sebagai salah satu kunci mencapai keberhasilan terpenting dalam manajemen.

a. Tujuan Partisipasi Anggaran

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

1. Digunakan untuk landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat dicapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terikat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Disamping mempunyai tujuan, partisipasi anggaran juga memiliki manfaat bagi instansi pemerintah sesuai dengan fungsinya. Diantaranya seperti yang ditetapkan oleh M. Nafarin (2007, hal 119) bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Sebagai kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat meilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.

5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang padu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli data diatas maka penulis menyimpulkan tujuan partisipasi anggaran yaitu maka rencana yang akan disusun dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan pada akhirnya dapat digunakan sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja masing-masing bidang dalam organisasi serta dapat menimbulkan rasa tanggungjawab kepada karyawan.

b. Masalah dalam Partisipasi Anggaran

Arfan (2017:360-361) menjelaskan bahwa anggaran partisipatif mempunyai tiga potensi masalah yaitu :

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Jika anggaran dibuat terlalu tinggi atau ketat akan menurunkan kinerja manajer, sebaliknya jika anggaran dibuat terlalu mudah akan menurunkan minat dan tantangan bagi manajer sehingga berakibat terhadap penurunan kinerja manajer.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*). *Budgetary slack* muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan terlalu rendah atau memperkirakan biaya terlalu tinggi.
3. Partisipasi semu (*pseudoparticipation*). *Pseudoparticipation* terjadi pada perusahaan yang tidak sungguh-sungguh dalam menerapkan partisipasi.

Manajer tingkat bawah terpaksa menyatakan persetujuan terhadap keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak karena perusahaan memerlukan persetujuan mereka. Hal ini akan mengakibatkan banyak sekali permasalahan perilaku antara lain meningkatnya rasa ketegangan bawahan seperti rasa saling curiga. Partisipasi akan terjadi kalau semakin banyak orang yang duduk dalam komite anggaran.

c. Indikator Partisipasi Anggaran

Indikator partisipasi anggaran yaitu kontribusi pada keuangan pemerintahan dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), komunikasi dapat mencapai target dalam penyusunan anggaran dan motivasi untuk mengarahkan peningkatan kerja seseorang terhadap *budget*. Menurut Brownell dalam Falikatun (2007, hal 23) menyatakan bahwa indikator partisipasi anggaran yaitu :

1. Keterlibatan

Keuangan pemerintah dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah juga merupakan pembiayaan setiap program dan kegiatan pemerintah. Sebagaimana telah diatur dalam Pemandagri No. 13 Tahun 2006 yang tercermin dalam penyusunan APBD, dengan tahapan penyusunan rencana kerja anggaran dan persetujuan Rapenda APBD, proses penyusunan APBD ini melibatkan partisipasi setiap pegawai mulai dari level kasubag hingga kepala dinas. Namun partisipasi anggaran juga tidak secara langsung berdampak pada etika dalam bekerja itu tanggungjawab dalam anggaran.

2. Pengaruh

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

3. Komitmen

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

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator partisipasi anggaran yaitu keterlibatan keuangan pemerintahan dalam penyusunan APBD, pengaruh untuk mencapai target dan komitmen untuk mengarahkan peningkatan motivasi dan komitmen terhadap *budget*.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran adalah sasaran anggaran yang ditetapkan secara spesifik dan jelas, dan yang dipahami oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Indikatornya adalah tingkat kejelasan sasaran dan pemahaman individu terhadap sasaran anggaran. Tujuan dan sasaran anggaran tersebut harus disesuaikan dengan lima kriteria berikut :

1. Spesifik. Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus dapat memberikan inspirasi kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya.

2. Terukur. Sasaran harus dinyatakan dalam satuan ukuran tertentu sehingga memudahkan penilaian tingkat pencapaiannya.
3. Menantang tapi realistis. Sasaran harus menantang untuk dicapai, namun tetap realistis dan masih memungkinkan untuk dicapai.
4. Berorientasi pada hasil akhir. Sasaran harus difokuskan pada hasil atau pengaruh akhir yang ditetapkan tersebut akan dicapai.
5. Memiliki batas waktu. Sasaran sebaiknya menentukan secara jelas kapan hasil atau pengaruh akhir yang ditetapkan tersebut akan dicapai.

3. Umpan Balik Anggaran

Umpan balik adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengoreksi langkah-langkah yang sedang diambil untuk mengimplementasikan rencana (Hansen dan Mowen, 2000). Dengan adanya umpan balik ini manajer maupun karyawan akan dapat memutuskan apakah implementasi akan terus dilakukan atau melakukan tindakan korektif agar tindakan-tindakan yang dilakukan kembali sesuai dengan rencana awal. Umpan balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternative untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang.

Umpan balik merupakan variabel motivasi yang peting untuk diketahui oleh anggota organisasi. Jika mereka tidak mengetahui hasil dari usaha yang telah dilakukan, berarti mereka tidak bisa menilai apakah usaha mereka berhasil atau gagal. Tidak adanya umpan balik anggaran akan mengakibatkan anggota organisasi tidak terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

4. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi manajer, sehingga dapat dijadikan dasar dalam memberikan imbalan atau promosi serta hukuman sesuai dengan hasil yang telah dicapai oleh manajer tersebut. Suatu pendekatan hukuman misalnya akan mengarah pada tindakan negatif dan motivasi rendah. Sehingga pendekatan suportif mungkin akan mengarah pada tindakan positif (Welsch, 1976).

Evaluasi anggaran dapat terjadi karena adanya perkembangan baru, umpan balik dan kesalahan. Semakin lama dan semakin kompleks anggaran, semakin besar kemungkinan perlunya perubahan. Ketika anggaran dievaluasi maka akan didapat suatu perbandingan antara apa yang telah dianggarkan dengan yang telah dicapai. Menurut Tse (1979) dalam Retna Dewi (2008) menjelaskan bahwa evaluasi secara mendasar mempunyai empat tujuan, yaitu:

1. Meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan.
2. Memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya.
3. Sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi.
4. Untuk menilai kebijakan manajemen dalam mengambil keputusan.

5. Kesulitan Tujuan Anggaran

Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai. Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai. Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan. Menurut Locke dan Latham (1984) dalam Samuel (2008), agar pengukuran tujuan anggaran efektif ada 7 indikator yang diperlukan:

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

2.4. Keterbatasan Anggaran

Menurut Simamora (1999:195) dalam Pujiyanti (2009) anggaran memiliki keterbatasan-keterbatasan antara lain sebagai berikut:

1. Dalam banyak kejadian anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta-fakta dari situasi nyata di lapangan dan tidak benar-benar menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen.
2. Anggaran bisa saja terlampaui menekan hasil-hasil (yakni laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan) manakala kedua faktor tersebut sama pentingnya.
3. Tema partisipatif pada anggaran menuntut dukungan penuh dan keterlibatan manajemen. Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat-manfaat anggaran kecil kemungkinan mereka akan mencurahkan waktu untuk menggunakannya secara sukses.
4. Anggaran dapat mengurangi inisiatif manajemen dengan menghalangi perkembangan dan langkah-langkah baru yang tidak tercakup dalam anggaran.
5. Jika diberlakukan tekanan berlebihan terhadap individu manajer untuk pencapaian tujuan-tujuan anggaran, maka manajer dapat bereaksi dengan keputusan yang mempengaruhi tujuan-tujuan organisasional.
6. Proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik dalam memainkan peran penting. Dengan demikian penganggaran agak subyektif dan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.

2.5. Mekanisme Penganggaran

Mekanisme penganggaran di daerah secara langsung akan mempengaruhi kualitas perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan anggaran itu sendiri dan secara umum akan mempengaruhi akuntabilitas kinerja keuangan daerah. Prinsip-prinsip pokok siklus anggaran perlu diketahui dan dikuasai dengan baik oleh penyelenggara pemerintahan. Pada dasarnya prinsip-prinsip peanggaran relatif berbeda antara sektor swasta dan sektor publik Henley et al (1990) dalam Pujiyanti (2009). Siklus anggaran meliputi empat tahap yang terdiri dari :

1. Tahap persiapan anggaran (*preparation*)

Pada tahap ini dilakukan penaksiran pengeluaran atas taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah ini, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya. Jika anggaran pendapatan di estimasi pada saat yang bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran dalam persoalan estimasi yang perlu mendapatkan perhatian adalah manajer publik harus memahami betul dalam menentukan besarnya suatu mata anggaran, besarnya mata anggaran tergantung sistem anggaran yang dipergunakan.

2. Tahap ratifikasi anggaran (*ratification*)

Pada tahap ini melibatkan proses politik yang cukup rumit dan berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya mempunyai kemampuan manajerial (*managerial skill*) tetapi juga harus mempunyai "*political skill*" dan "*coalition building*" yang memadai. Hal ini penting, karena dalam tahap ini pimpinan

eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan yang digunakan oleh pihak legislatif.

3. Tahap implementasi (*implementation*)

Setelah anggaran disetujui oleh legislatif maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan anggaran dan yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi dan sistem pengendalian manajemen yang berguna untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati.

4. Tahap pelaporan dan evaluasi (*reporting dan evaluation*)

Pada tahap ini terkait dengan aspek akuntabilitas terhadap publik karena terkait dengan pertanggungjawaban anggaran yang terlalu digunakan tetapi apabila sistem akuntansi dan pengendalian manajemen baik maka diharapkan tidak akan menemui masalah.

3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. Caesar Marga Putri (2017) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian menunjukkan bahwa anggaran mengukur kinerja manajerial (*manajerial performance*).

Dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ditargetkan dalam anggaran, sehingga akan terlihat efektifitas dan efisiensi dari kinerja manajerial. Dalam penganggaran harus diperlihatkan keterlibatan aspek perilaku manusia terutama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Aspek perilaku yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini diperinci dalam karakteristik sasaran penganggaran yang meliputi: *budgetary participation*, *budget goal difficulty*, *budgetary evaluation (supportive and punitive)*, *budgetary feedback* dan *budget goal clarity*. Dari kelima aspek tersebut diatas dapat dikatakan bahwa anggaran sangat potensial sebagai alat manajerial yang bermanfaat karena anggaran berpengaruh langsung terhadap individu-individu dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik sasaran penganggaran terhadap kinerja manajerial, studi empiris bank-bank di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kelima karakteristik partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Ibna Kamilia (2016) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran digunakan sebagai target pencapaian untuk berbagai program yang disusun baik dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, anggaran diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam keadaan bisnis yang dinamis dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab dalam

keuangan dan untuk memudahkan pencapaian perusahaan. Karakter dalam dimensi pengaturan anggaran harus memenuhi beberapa aspek dalam sikap, seperti: partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, keterlibatan manajemen puncak, kepala peradilan, dan struktur organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis karakter anggaran baik secara parsial atau kinerja manajerial secara bersamaan.

3. Muhammad Sarjan. 2013. "Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan anggaran partisipasi, tujuan anggaran Kejelasan, dan umpan balik anggaran, memiliki positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Kesulitan tujuan yang dimiliki anggaran rencana negatif dan signifikan pada kinerja manajerial. Hasil penelitian ini umumnya menunjukkan bahwa level manajerial yang tinggi dapat meningkatkan manajerial menengah kinerja pada Komandan Kabupaten Polewali Mandar dengan mengusahakan tujuan anggaran partisipasi, sasaran anggaran Kejelasan, kesulitan sasaran anggaran, dan umpan balik anggaran untuk kinerja manajerial.
4. Yulia Istia Ningsih, 2017 "Pengaruh Karakteristik Penganggaran, Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabutpaten Batang Hari". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran simultan,

kejelasan tujuan terhadap anggaran, umpan balik anggaran, kesulitan pencapaian tujuan, evaluasi pelaksanaan anggaran, sistem informasi akuntansi, dan akuntabilitas publik berpengaruh pada kinerja manajerial. Kejelasan tujuan terhadap anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi, anggaran dan akuntabilitas publik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel partisipasi anggaran, sulitnya pencapaian tujuan, dan penerapan sistem informasi akuntansi tidak berpengaruh pada kinerja signifikan manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel dependen sebesar 96,4%

5. Saukani dkk. 2015. “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin”. Dari hasil pengujian hipotesis bukti bahwa motivasi bertindak sebagai mediasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial serta kesulitan sasaran anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini tidak dapat membuktikan motivasi sebagai variabel intervening antara anggaran umpan balik dan kinerja manajerial dan anggaran evaluasi kinerja manajerial.
6. Noor Aziz, 2011.” Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan

penyusunan anggaran dapat dibuktikan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan kepuasan dan ketidakpastian lingkungan, demikian juga untuk umpan balik anggaran dapat dibuktikan secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan ketidakpastian lingkungan, pengaruh tidak langsung variabel karakteristik sistem penganggaran lainnya, yang adalah penyusunan anggaran partisipasi, kejelasan target anggaran dan umpan balik anggaran dari ketiga ini hanya penyusunan variabel partisipasi anggaran yang ditunjukkan oleh pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan kejelasan target yang tidak dapat dibuktikan secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan dan ketidakpastian lingkungan, demikian juga untuk umpan balik anggaran juga tidak dapat dibuktikan secara signifikan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan kepuasan.

7. Said Herry Safrizal dan Cut Aknawal. 2011.” Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Banda Aceh”. Hasil penelitian ini adalah variabel karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap manajerial kinerja, variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap manajerial kinerja dan secara bersamaan karakteristik tujuan anggaran, dan organisasi Komitmen berpengaruh

signifikan terhadap kinerja manajerial di Kota Banda Provinsi Aceh Nanggroe Aceh Darussalam.

8. Alfian Sapta dan Dwi Sudaryati, 2015. “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Banjar Negara”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kejelasan tujuan anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda Banjarnegara. Evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kesulitan tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda Banjarnegara.
9. Muttiarni dan Muhammad Akram, 2016. “ Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah”. Penelitian ini menemukan bahwa dari lima variabel Karakteristik Tujuan Anggaran, tiga variabel (partisipasi, kejelasan tujuan, umpan balik) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah di Kota Makassar, sedangkan evaluasi anggaran variabel tidak signifikan terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah Kota Makassar.
10. M. Nobel Darmansyah, 2015. “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu”. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen adalah sebesar 53,2%, sedangkan sisanya 46,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan

anggaran berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Sedangkan variabel kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

11. Haryanti Ismalia, 2015. “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Kampar)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh bukti empiris partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran, dan pengendalian internal terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Kabupaten Kampar. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap dependen 71,7% dan sisanya 28,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
Caesar Marga Putri (2017)	Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Karakteristik Sasaran Penganggaran dan Kinerja Manajerial	penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian menunjukkan bahwa anggaran mengukur kinerja manajerial (manajerial performance). Aspek perilaku

			<p>yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini diperinci dalam karakteristik sasaran penganggaran yang meliputi: <i>budgetary participation, budget goal difficulty, budgetary evaluation (supportive and punitive), budgetary feedback dan budget goal clarity</i>. Dari kelima aspek tersebut diatas dapat dikatakan bahwa anggaran sangat potensial sebagai alat manajerial yang bermanfaat karena anggaran berpengaruh langsung terhadap individu-individu dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik sasaran penganggaran terhadap kinerja manajerial, studi empiris bank-bank di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa kelima karakteristik partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p>
Ibna Kamilia (2016)	Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja	Karakteristik Anggaran dan Kinerja Manajerial	<p>penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran digunakan sebagai target</p>

	Manajerial		pencapaian untuk berbagai program yang disusun baik dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis karakter anggaran baik secara parsial atau kinerja manajerial secara bersamaan.
Muhammad Sarjan. (2013)	Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat	Karakteristik Sasaran Penganggaran dan Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan anggaran partisipasi, tujuan anggaran Kejelasan, dan umpan balik anggaran, memiliki positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Kesulitan tujuan yang dimiliki anggaran rencana negatif dan signifikan pada kinerja manajerial. Hasil penelitian ini umumnya menunjukkan bahwa level manajerial yang tinggi dapat meningkatkan manajerial menengah kinerja pada Komandan Kabupaten Polewali Mandar dengan mengusahakan tujuan anggaran partisipasi, sasaran anggaran Kejelasan,

			kesulitan sasaran anggaran, dan umpan balik anggaran untuk kinerja manajerial.
Yulia Istia Ningsih, (2017)	Pengaruh Karakteristik Penganggaran, Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabutpaten Batang Hari	Karakteristik Penganggaran, Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Akuntabilitas Publik dan Kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran simultan, kejelasan tujuan terhadap anggaran, umpan balik anggaran, kesulitan pencapaian tujuan, evaluasi pelaksanaan anggaran, sistem informasi akuntansi, dan akuntabilitas publik berpengaruh pada kinerja manajerial. Kejelasan tujuan terhadap anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi, anggaran dan akuntabilitas publik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel partisipasi anggaran, sulitnya pencapaian tujuan, dan penerapan sistem informasi akuntansi tidak berpengaruh pada kinerja signifikan manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel dependen sebesar 96,4%
Saukani dkk.	Pengaruh	Karakteristik Tujuan	hasil pengujian hipotesis bukti

(2015)	Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin	Anggaran, Kinerja Manajerial dan Motivasi	bahwa motivasi bertindak sebagai mediasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial serta kesulitan sasaran anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini tidak dapat membuktikan motivasi sebagai variabel intervening antara anggaran umpan balik dan kinerja manajerial dan anggaran evaluasi kinerja manajerial
Noor Aziz, (2011)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran, Umpan Balik, Kinerja Manajerial. Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dibuktikan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan kepuasan dan ketidakpastian lingkungan, demikian juga untuk umpan balik anggaran dapat dibuktikan secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan ketidakpastian lingkungan, pengaruh tidak langsung variabel karakteristik sistem penganggaran lainnya,

			yang adalah penyusunan anggaran partisipasi, kejelasan target anggaran dan umpan balik anggaran dari ketiga ini hanya penyusunan variabel partisipasi anggaran yang ditunjukkan oleh pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.
Said Herry Safrizal dan Cut Aknawal. 2011	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Banda Aceh	Karakteristik Tujuan Anggaran, Kinerja Manajerial dan Komitmen Organisasi	Hasil penelitian ini adalah variabel karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap manajerial kinerja, variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap manajerial kinerja dan secara bersamaan karakteristik tujuan anggaran, dan organisasi Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di Kota Banda Provinsi Aceh Nanggroe Aceh Darussalam
Alfian Sapta dan Dwi Sudaryati, 2015.	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Banjar Negara	Karakteristik Tujuan Anggaran dan Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kejelasan tujuan anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda Banjarnegara. Evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kesulitan tujuan

			anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda Banjarnegara.
Muttiarni dan Muhammad Akram, 2016	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah	Karakteristik Tujuan Anggaran dan Kinerja	Penelitian ini menemukan bahwa dari lima variabel Karakteristik Tujuan Anggaran, tiga variabel (partisipasi, kejelasan tujuan, umpan balik) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja, sedangkan evaluasi anggaran variabel tidak signifikan terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah Kota Makassar.
M. Nobel Darmansyah, 2015	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu	Karakteristik Tujuan Anggaran dan Kinerja.	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Sedangkan variabel kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja
Haryanti Ismalia, 2015.	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Dan Pengendalian	Karakteristik Tujuan Anggaran, Pengendalian Internal dan Kinerja	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi

	Internal Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Kampar)		anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Sedangkan variabel kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.
--	---	--	---

Sumber : Berbagai Sumber Penelitian

4. Kerangka Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2013) Kerangka konseptual merupakan penjelasan tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dalam memberikan gambaran dalam kerangka konseptual pada bagian ini dapat dikembangkan sebagai berikut :

1. Keterkaitan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran memiliki peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi perusahaan. Penyusunan anggaran organisasi lebih menekankan pada bentuk partisipasi bawahan. Partisipasi anggaran memiliki dampak positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan. Pertama adanya kemungkinan penerimaan yang lebih besar atas target yang telah ditetapkan jika anggaran ini melibatkan bawahan dibanding bila anggaran itu dipaksakan secara eksternal. Kedua penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif karena informasi tersebut berasal dari pihak-pihak yang paling mengetahui pasar yang kemudian mengkomunikasikan terhadap atasan (Anthony dan Govindarajan, 2004).

Adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mendorong individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target akan lebih berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan adanya rasa tanggungjawab atas pencapaian target yang mereka terapkan sendiri.

2. Keterkaitan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Ivancevich (1995) mendukung pendapat yang mengatakan bahwa sasaran yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan. Menurut Gibson et al (1998), pada umumnya semakin sulit suatu tujuan, semakin tinggi pula suatu prestasi yang akan dicapai sepanjang tahun tersebut disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat. Kejelasan sasaran anggaran yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan untuk mencapainya. Kesulitan sasaran anggaran mencakup derajat kesulitan yang dipersepsikan oleh manajer dalam mencapai anggaran mulai dari sasaran anggaran yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai.

3. Keterkaitan Umpan Balik Anggaran Terhadap kinerja Manajerial

Umpan balik adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengoreksi langkah-langkah yang sedang diambil untuk mengimplementasikan rencana (Hansen dan Mowen, 2000). Dengan adanya umpan balik ini manajer maupun karyawan akan dapat memutuskan apakah implementasi akan terus dilakukan atau melakukan tindakan korektif agar tindakan-tindakan yang dilakukan kembali sesuai dengan rencana awal. Umpan

balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternative untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang.

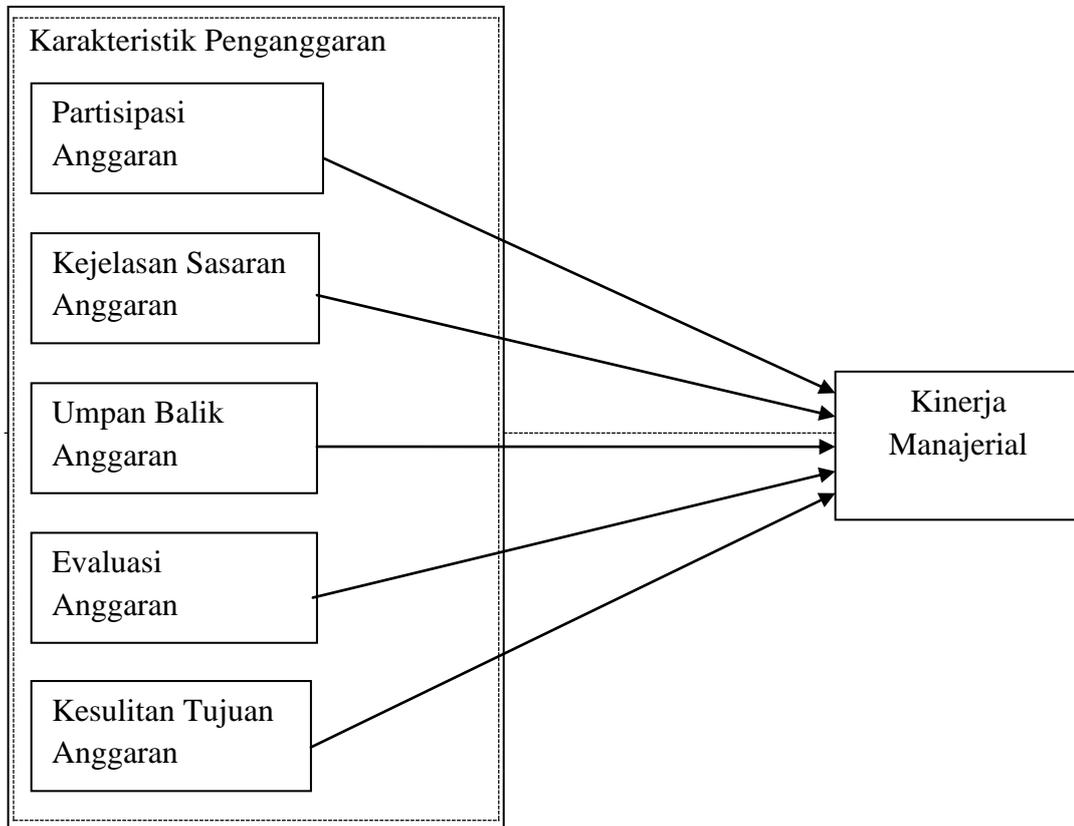
4. Keterkaitan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi manajer, sehingga dapat dijadikan dasar dalam memeberikan imbalan atau promosi serta hukuman sesuai dengan hasil yang telah dicapai oleh manajer tersebut.

5. Keterkaitan Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai. Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai. Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah Karakteristik Penganggaran yang dapat dilihat dan diukur melalui yaitu partisipasi anggaran (*Budgetary Partisipation*), kejelasan sasaran anggaran (*Budgetary Goal Clarity*), umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*), evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*) dan kesulitan tujuan anggaran (*Budgetary Goal Difficulty*) sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian ini telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis menurut Sugiyono (2010:64) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
3. Umpan Balik Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
4. Evaluasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.
5. Kesulitan Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut Azuar (2013, hal 14) menyatakan penelitian asosiatif adalah penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya.

Pendekatan penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Menurut Azuar (2013, hal 14) menyatakan data kuantitatif adalah pengujian teori yang disusun dari berbagai variabel, pengukuran yang melibatkan angka-angka dan analisis dengan menggunakan prosedur statistik.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara di jalan Sisingamaraja No. 1. Ps. Baru Kota Medan 20212 Sumatera Utara. No. Telp (061) 4571666 Fax (061) 4572771 Website www.pdamtirtanadi.co.id .

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan mulai bulan Desember 2018 sampai dengan bulan Maret 2019.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan / Minggu															
		Desember 2018				Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■															
2.	Penyusunan Proposal		■	■													
3.	Bimbingan Proposal				■	■	■	■									
4.	Perbaikan Proposal							■	■	■	■						
5.	Seminar Proposal											■					
6.	Pengumpulan dan pengolahan data											■	■				
7.	Penyusunan Tesis													■	■	■	
8.	Sidang Meja Hijau																■

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian atau peristiwa yang menjadi perhatian para peneliti untuk diteliti. Menurut Sugiyono (2010, hal 61) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah Kepala Bagian PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang tersebar di 15 (lima belas) cabang yang ada di Kota Medan dengan respondennya 75 (tujuh puluh lima).

2. Sampel

Menurut Azuar (2013:126) sampel adalah wakil dari populasi. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu keseluruhan populasi digunakan dalam penelitian ini. Sampel pada penelitian ini adalah 15 (lima belas)

cabang di Kota Medan dengan respondennya 75 (tujuh puluh lima) Kepala Bagian PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara di Kota Medan.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan jabaran dari variabel penelitian secara ringkas. Menurut Sugiyono (2010, hal 38) menyatakan definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian variabel dibagi menjadi dua yaitu:

1. Variabel Bebas (Independent) yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran.
2. Variabel Terikat (dependent) yaitu kinerja manajerial

Selanjutnya variabel yang diteliti digolongkan kepada 2 variabel yaitu variabel bebas X yang disebut partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran dan variabel terikat Y disebut kinerja manajerial. Variabel-variabel ini kemudian diukur dengan suatu alat yang disebut instrument penelitian (kuesioner). Kemudian kuesioner tersebut disusun dengan persyaratan-persyaratan menurut skala likert. Untuk memudahkan pengumpulan data dan untuk mengukurnya, maka masing-masing variabel akan didefinisikan untuk kemudian dijabarkan kedalam masing-masing indikator. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel Bebas

Variabel yang mempengaruhi timbulnya variabel terikat, dinamakan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel lain yaitu :

a. Partisipasi Anggaran (X_1)

Dalam menyusun anggaran perlu melibatkan karyawan untuk berpartisipasi. Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagai tanggungjawab bersama (Mattola, 2011 hal 112). Partisipasi anggaran (*budgetting participation*) adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab atas kinerja anggaran, untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas. Indikator partisipasi anggaran adalah keterlibatan, pengaruh dan komitmen.

b. Kejelasan sasaran anggaran (X_2)

Kejelasan sasaran anggaran adalah sasaran anggaran yang ditetapkan secara spesifik dan jelas, dan yang dipahami oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Indikatornya adalah tingkat kejelasan sasaran dan pemahaman individu terhadap sasaran anggaran. Tujuan dan sasaran anggaran tersebut harus disesuaikan dengan lima kriteria yaitu spesifik, terukur, menantang tapi realistis, berorientasi pada hasil akhir dan memiliki batas waktu.

c. Umpan Balik Anggaran (X_3)

Umpan balik adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengoreksi langkah-langkah yang sedang diambil untuk

mengimplementasikan rencana (Hansen dan Mowen, 2000). Dengan adanya umpan balik ini manajer maupun karyawan akan dapat memutuskan apakah implementasi akan terus dilakukan atau melakukan tindakan korektif agar tindakan-tindakan yang dilakukan kembali sesuai dengan rencana awal. Umpan balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternative untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang.

d. Evaluasi anggaran (X₄)

Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi manajer, sehingga dapat dijadikan dasar dalam memberikan imbalan atau promosi serta hukuman sesuai dengan hasil yang telah dicapai oleh manajer tersebut. Suatu pendekatan hukuman misalnya akan mengarah pada tindakan negatif dan motivasi rendah. Sehingga pendekatan suportif mungkin akan mengarah pada tindakan positif (Welsch, 1976). Menurut Tse (1979) dalam Retna Dewi (2008) menjelaskan bahwa evaluasi secara mendasar mempunyai empat tujuan, yaitu meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi, dan untuk menilai kebijakan manajemen dalam mengambil keputusan.

e. Kesulitan Tujuan Anggaran (X_5)

Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai. Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai. Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan. Menurut Locke dan Latham (1984) dalam Samuel (2008), agar pengukuran tujuan anggaran efektif ada 6 indikator yang diperlukan yaitu tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas dan tingkat Kesulitan.

2. Variabel Terikat

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Disebut variabel terikat karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu kinerja manajerial (Y) merupakan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam organisasi untuk melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. Indikator kinerja manajerial adalah Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*).

Tabel 3.2.
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (X ₁)	Partisipasi anggaran adalah pendekatan penganggaran yang memungkinkan para manajer yang akan bertanggungjawab untuk berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada manajer tingkat bawah dan mendorong kreatifitas (Hansen dan Mowen,2007 :552).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan 2. Pengaruh 3. Komitmen 	Interval
Kejelasan Sasaran Anggaran (X ₂)	Kejelasan sasaran anggaran adalah sasaran anggaran yang ditetapkan secara spesifik dan jelas, dan yang dipahami oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spesifik 2. Terukur 3. Menantang tapi realistis 4. Berorientasi pada hasil akhir 5. Memiliki batas waktu 	Interval
Umpan Balik Anggaran (X ₃)	Umpan balik adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengkoreksi langkah-langkah yang sedang diambil untuk mengimplementasikan rencana (Hansen dan Mowen, 2000).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan umpan balik anggaran 2. Umpan balik yang efektif 	Interval

<p>Evaluasi Anggaran (X₄)</p>	<p>Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut (Welsch, 1976).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meyakinkan kinerja 2. Memudahkan membandingkan kinerja 3. sistem evaluasi kinerja 4. memberi sinyal dalam mengambil keputusan. 	<p>Interval</p>
<p>Kesulitan Tujuan Anggaran (X₅)</p>	<p>Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan 2. Kinerja 3. Standar 4. jangka waktu 5. sasaran prioritas 6. tingkat Kesulitan 	<p>Interval</p>
<p>Kinerja Manajerial (Y)</p>	<p>Kinerja manajerial merupakan kemampuan prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam organisasi, untuk melaksanakan tanggungjawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Harefa,2008:17)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pengarahan 4. Pengawasan 	<p>Interval</p>

E. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali yakni kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dilakukan langsung dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 3.3.
Bobot Skala Likert

Kategori Pertanyaan / Pernyataan	Skala Likert
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2010 : 93)

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

1. Uji Validitas

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

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

Validitas alat ukur uji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut. Metode yang digunakan adalah *product moment pearson* menggunakan bantuan program SPSS 21.0 dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi *product moment pearson item* dengan soal

\sum_x = total nilai keseluruhan subjek per item

\sum_y = total nilai persubjek

N = jumlah subjek

Nilai korelasi (r) dapat dilihat dari tabel *correlation* kolom skor total baris *pearson correlation*. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan level of significant = 5 % dengan interpretasi data adalah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti valid. Untuk menguji koefisien korelasi ini digunakan *level of significant* = 5% dengan interpretasi data adalah jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti valid. Sampel penelitian untuk uji validitas digunakan hasil kuesioner sejenis yaitu PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Berikut hasil dari uji validitas pada penelitian ini :

Tabel 3.4
Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

No.	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Hasil Uji
1	Butir Pertanyaan 1	0,881	0,306	Valid
2	Butir Pertanyaan 2	0,687	0,306	Valid
3	Butir Pertanyaan 3	0,827	0,306	Valid
4	Butir Pertanyaan 4	0,635	0,306	Valid

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.5
Uji Validitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

No.	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Hasil Uji
1	Butir Pertanyaan 1	0,854	0,306	Valid
2	Butir Pertanyaan 2	0,617	0,306	Valid
3	Butir Pertanyaan 3	0,711	0,306	Valid
4	Butir Pertanyaan 4	0,698	0,306	Valid
5	Butir Pertanyaan 5	0,854	0,306	Valid
6	Butir Pertanyaan 6	0,617	0,306	Valid

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.6
Uji Validitas Variabel Umpan Balik Anggaran (X3)

No.	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Hasil Uji
1	Butir Pertanyaan 1	0,885	0,306	Valid
2	Butir Pertanyaan 2	0,720	0,306	Valid
3	Butir Pertanyaan 3	0,811	0,306	Valid

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.7
Uji Validitas Variabel Evaluasi Anggaran (X4)

No.	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Hasil Uji
1	Butir Pertanyaan 1	0,618	0,306	Valid
2	Butir Pertanyaan 2	0,602	0,306	Valid
3	Butir Pertanyaan 3	0,677	0,306	Valid
4	Butir Pertanyaan 4	0,615	0,306	Valid
5	Butir Pertanyaan 5	0,626	0,306	Valid
6	Butir Pertanyaan 6	0,614	0,306	Valid
7	Butir Pertanyaan 7	0,604	0,306	Valid

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.8
Uji Validitas Variabel Kesulitan Tujuan Anggaran (X5)

No.	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Hasil Uji
1	Butir Pertanyaan 1	0,611	0,306	Valid
2	Butir Pertanyaan 2	0,736	0,306	Valid
3	Butir Pertanyaan 3	0,585	0,306	Valid
4	Butir Pertanyaan 4	0,628	0,306	Valid
5	Butir Pertanyaan 5	0,636	0,306	Valid
6	Butir Pertanyaan 6	0,628	0,306	Valid

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.9
Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

No.	Pertanyaan	rhitung	rtabel	Hasil Uji
1	Butir Pertanyaan 1	0,684	0,306	Valid
2	Butir Pertanyaan 2	0,645	0,306	Valid
3	Butir Pertanyaan 3	0,795	0,306	Valid
4	Butir Pertanyaan 4	0,721	0,306	Valid
5	Butir Pertanyaan 5	0,604	0,306	Valid
6	Butir Pertanyaan 6	0,629	0,306	Valid
7	Butir Pertanyaan 7	0,639	0,306	Valid
8	Butir Pertanyaan 8	0,622	0,306	Valid
9	Butir Pertanyaan 9	0,609	0,306	Valid
10	Butir Pertanyaan 10	0,812	0,306	Valid
11	Butir Pertanyaan 11	0,630	0,306	Valid
12	Butir Pertanyaan 12	0,787	0,306	Valid
13	Butir Pertanyaan 13	0,626	0,306	Valid
14	Butir Pertanyaan 14	0,702	0,306	Valid
15	Butir Pertanyaan 15	0,408	0,306	Valid
16	Butir Pertanyaan 16	0,704	0,306	Valid

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Hasil uji validitas dari tabel 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, diatas diperoleh variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan kinerja manajerial diketahui bahwa nilai rhitung dari semua variabel indikator > nilai rtabel (0,306). Maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel dalam penelitian ini adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk melakukan uji realibilitas digunakan dengan bantuan program SPSS versi 21.0. untuk menguji reliabilitas maka digunakan rumus Alpha sebagai berikut :

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

Keterangan :

r_{ii} = reliabilitas Instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

\sum_{ob}^2 = jumlah varians butir

O_t^2 = varians total

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

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

Keterangan :

\sum_x^2 = jumlah kuadrat varians tiap butir

N = jumlah responden

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

$$\sigma^2_t = \frac{Jk - Jk^2/N}{N}$$

Keterangan ;

JK = jumlah kuadrat skor total

N = jumlah responden

Menurut Ghozali (2016, hal 48) menyatakan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Sampel penelitian untuk uji reliabilitas digunakan hasil kuesioner sejenis yaitu PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS 21.0 diperoleh perhitungan reliabel sebagai berikut.

Tabel 3.10
Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Anggaran (X1)

<i>Cronbachs'Alpha</i>	<i>N Of Item</i>	Hasil Uji
0,557	4	Reliabel

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.11
Uji Reliabilitas Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

<i>Cronbachs'Alpha</i>	<i>N Of Item</i>	Hasil Uji
0,785	6	Reliabel

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.12
Uji Reliabilitas Variabel Umpan Balik Anggaran (X3)

<i>Cronbachs' Alpha</i>	<i>N Of Item</i>	Hasil Uji
0,733	3	Reliabel

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.13
Uji Reliabilitas Variabel Evaluasi Anggaran (X4)

<i>Cronbachs' Alpha</i>	<i>N Of Item</i>	Hasil Uji
0,569	7	Reliabel

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.14
Uji Reliabilitas Variabel Kesulitan Tujuan Anggaran (X5)

<i>Cronbachs' Alpha</i>	<i>N Of Item</i>	Hasil Uji
0,579	6	Reliabel

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Tabel 3.15
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

<i>Cronbachs' Alpha</i>	<i>N Of Item</i>	Hasil Uji
0,867	16	Reliabel

Sumber : Jawaban Kuesioner Data Diolah Oleh Peneliti (2019)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15. diatas dapat terlihat bahwa variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai *Cronbach Alpha* (α) > 0,70. Hal ini berarti indikator dari variabel dalam penelitian ini reliabel.

F. Teknik Analisis Data

Teknik penelitian adalah suatu cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik yang berupa data primer maupun data sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data-data yang akan diperoleh.

1. Statistik Deskriptif

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

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi berganda digunakan peneliti dengan maksud untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Persamaan yang mengatakan bentuk hubungan antara variabel independent (X) dan variabel dependent (Y) disebut persamaan regresi. Rumus persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots \dots \dots \text{(Simbolon, 2009 : 239)}$$

Keterangan :

\check{Y} = Kinerja Manajerial

b_0 = konstanta

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Kejelasan Sasaran Anggaran

X_3 =Umpan Balik Anggaran

X_4 =Evaluasi Anggaran

X_5 =Kesulitan Tujuan Anggaran

$\beta_1.\beta_2$ = koefisien arah regresi

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu perlu dilakukan suatu pengujian untuk mengetahui ada tidaknya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik. Hasil pengujian hipotesis yang baik adalah pengujian yang tidak melanggar asumsi-asumsi klasik yang mendasari model regresi linier berganda. Asumsi-asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolineritas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dimaksud untuk menentukan rumus yang akan digunakan dalam uji coba hipotesis dan untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Menurut Ghozali (2016, hal 154) mengatakan uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika data tersebut berdistribusi normal maka proses selanjutnya dalam pengujian hipotesis dapat menggunakan perhitungan statistik parametris. Tetapi jika datanya tidak berdistribusi normal maka pengujian hipotesisnya menggunakan perhitungan statistik non parametris. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Chi Kuadrat dan bantuan SPSS versi 21.0.

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

$$KS = \frac{X_1 - X}{SD}$$

Keterangan

X_1 = angka pada data

Z = transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

F_t = probabilitas kumulatif normal, kumulatif proposal luasan kurva normal berdasarkan notasi Z_i dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai dengan titik Z

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

b. Uji Multikolinieritas

Kolinieritas berarti terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antar dua variabel bebas. Sedangkan multikolinieritas berarti terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antar lebih dua variabel atau lebih. Menurut Ghazali (2016, hal 103) mengatakan uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Cara mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan mengamati nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*. Batas VIF adalah 10 dan nilai dari TOL adalah 0,1 . Jika nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai TOL kurang dari 0,1 maka terjadi multikolinieritas. Bila ada variabel independen yang terkena multikolinieritas maka variabel tersebut harus dikeluarkan dari model penelitian.

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

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti ada variabel model regresi yang tidak sama (konstan). Sebaliknya, jika varian variabel pada model regresi memiliki nilai yang sama (konstan) maka disebut dengan homoskedastisitas. Menurut Ghozali (2016, hal 134) mengatakan uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser*. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan signifikan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$U_t = a + bxt + V_i$$

Keterangan :

U_t = variabel residual

V_i = variabel kesalahan

4. Pengujian Hipotesis

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F) diuraikan sebagai berikut :

a. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Simbolon (2009, hal 184) mengatakan perlakuan yang dilaksanakan untuk menemukan kebenaran dalam arti menerima atau menolak hipotesis disebut dengan pengujian hipotesis. Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran dan variabel terikat yaitu kinerja manajerial mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Uji t_{hitung} digunakan untuk menguji apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung atau tidak (Suliyanto, 2011, hal 45). Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df=n-k-1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95. Perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 21.0. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

t = nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

Hipotesis untuk uji parsial adalah sebagai berikut :

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

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

1. Jika signifikansi $t < 0,05$ berarti variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika signifikansi $t > 0,05$ berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

b. Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengkaji signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan, maka digunakan uji F. Menurut Suliyanto (2011, hal 43) mengatakan nilai F digunakan untuk menguji ketepatan model atau *goodness of fit*, apakah model persamaan yang terbentuk masuk dalam kriteria cocok (fit) atau tidak. Perhitungna dibantu dengan menggunakan bantuan SPSS versi 21.0. Dengan menggunakan batasan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, kriteria keputusan yang digunakan. F_{hitung} dapat dilihat dari turunan rumys sebagai berikut :

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

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

K = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

Hipotesis untuk uji simultan adalah sebagai berikut :

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

Pengujian ini juga dapat menggunakan pengamatan nilai signifikan F pada tingkat α yang digunakan (penelitian ini menggunakan tingkat α sebesar 5%).

Analisis ini didasarkan pada perbandingan antara nilai signifikansi F dengan nilai signifikansi 0,05 dengan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Jika signifikansi $F > 0,05$ berarti variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika signifikan $F > 0,05$ berarti variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

5. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2010). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabelitas total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R berada pada interval $0 \leq R \leq 1$. Adapun rumus untuk menghitungnya adalah :

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

Keterangan :

KD = Koefisien determinasi

R = Koefisien korelasi

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Kota Medan sebagai ibukota Provinsi Sumatera Utara merupakan kota terbesar ketiga di Indonesia dan saat ini sedang mengalami pertumbuhan fisik dan ekonomi yang cukup pesat. Hal ini direalisasikan melalui dilakukannya pembangunan dan perbaikan di segala bidang, termasuk dalam hal pelayanan umum. Pemerintah Kota Medan juga menyadari bahwa pembangunan fasilitas publik merupakan hal yang perlu dibenahi untuk mencapai Medan Kota Metropolitan. Salah satu fasilitas umum yang mendapat perhatian adalah pelayanan air minum. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa setiap orang membutuhkan air sebagai sumber kehidupan. Pelayanan air minum Kota Medan secara khusus, dan beberapa daerah di Provinsi Sumatera Utara dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi. PDAM Tirtanadi merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam bidang pelayanan air minum.

PDAM Tirtanadi adalah suatu perusahaan milik Pemerintah Daerah Tingkat 1 Sumatera Utara. Dahulunya perusahaan ini bernama NV. WATER LEIDING MAATSCHAPPIJ AJER BERESIH yang merupakan milik pemerintah

Hindia Belanda yang didirikan di Amsterdam pada tanggal 8 September 1905 yang berkantor pusat di Amsterdam negeri Belanda. Izin pendirian perusahaan tersebut berdasarkan keputusan Gubernur Jenderal Hindia Belanda yang berlaku sampai tahun 1965. Pada tanggal 14 Desember 1957 terjadi pengambilalihan perusahaan-perusahaan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia termasuk NV. Water Leiding Maatschappij Ajer Beresih. Pada saat itu juga dilakukan timbang terima dari direktur perusahaan Water Leiding Maatschappij Ajer Beresih kepada pemerintah Republik Indonesia yang dilakukan di Medan.

Dalam peraturan ini PDAM Tirtanadi disamping menangani air bersih juga mengelola air limbah. Kemudian pada tahun 1999, dikeluarkan Peraturan Daerah Air Minum Tirtanadi Propinsi Tingkat 1 Sumatera Utara No.3 tahun 1999 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Propinsi Daerah Tingkat 1 Sumatera Utara. Secara garis besar daerah operasional PDAM Tirtanadi dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu :

- a. Wilayah Pelayanan I (Kota Medan dan sekitarnya) yang terdiri dari cabang-cabang : Medan Kota, Sei Agul, Medan Denai, Medan Labuhan, Sibolangit, Brastagi, Sunggal, Padang Bulan, Deli Tua, Tuasan, HM Yamin, Disko, Medan Amplas, Belawan Kota dan Cemara.
- b. Daerah Operasional 2 (Kerjasama Operasi/Kerjasama Manajemen) yang terdiri dari : Kabupaten Deli Serdang, Simalungun, Toba Samosir, Mandailing Natal, Tapanuli Tengah, Nias, Tapanuli Selatan dan Kabupaten Labuhan Batu.

Visi, Misi dan Tujuan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

- Visi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah menjadi salah satu perusahaan air minum unggulan di Asia Tenggara.
- **Misi PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara**
 - a. Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat yang memenuhi azas kualitas, kuantitas, dan kontinuitas serta keterjangkauan masyarakat, dengan menerapkan Good Corporate Governance, yang didukung oleh SDM yang berintegrasi, berkemampuan dan profesional.
 - b. Menunjang peningkatan kualitas lingkungan dengan mengembangkan pelayanan air limbah.
 - c. Memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan asli daerah dan membantu mengembangkan daerah.
 - d. Menjadikan perusahaan sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sumatera Utara.
 - e. Menjalankan pengelolaan air limbah kepada masyarakat Sumatera Utara dan mengembangkannya di masa yang akan datang.
- **Tujuan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara**
 - a. Mengembangkan perekonomian Daerah.
 - b. Pendapatan Asli Daerah.
 - c. Menyelenggarakan pelayanan air minum.
 - d. Memberikan pelayanan penyaluran air limbah.

2. Deskriptif Responden

Objek pada penelitian ini adalah kepala cabang PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Populasi penelitian ini adalah kepala cabang PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 75 orang. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dalam bentuk kuesioner.

Tabel 4.1
Deskriptif Responden

No.	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebar	75
2	Kuesioner yang kembali	55
3	Kuesioner yang layak diolah	42

Pada tabel 4.1 diatas dapat dilihat kuesioner disebar sebanyak 75 tetapi kuesioner yang kembali sebanyak 55 dan kuesioner yang layak untuk diolah sebanyak 42 atau setara dengan 56 % dari seluruh jumlah responden. Berikut ini adalah profil responden yang dikelompokkan menjadi 3 deskriptif yaitu berdasarkan jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan terakhir.

Tabel 4.2
Deskriptif Responden Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	38	90 %
Wanita	4	10 %
Total	42	100 %

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 4.2 diatas, dapat dilihat dari seluruh jumlah responden, untuk jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 38 orang atau 90 % dan untuk responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 4 orang atau 10 %. Berikut ini adalah tabel deskriptif responden berdasarkan masa kerja responden.

Tabel 4.3
Deskriptif Responden Masa Kerja

Masa Kerja Responden	Jumlah	Persentase (%)
< 3 Tahun	12	29 %
4 Tahun – 8 Tahun	25	60 %
> 8 Tahun	5	11 %
Total	42	100 %

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 4.3 diatas diketahui dari seluruh jumlah responden yang lebih dari 3 tahun berjumlah 12 orang atau setara dengan 29 %, yang lebih dari 4 tahun sampai dengan 8 tahun berjumlah 25 atau setara dengan 60 % dan yang lebih dari 8 tahun berjumlah 5 orang atau setara dengan 11 %. Berikut ini tabel yang menyajikan data responden berdasarkan pada pendidikan terakhir.

Tabel 4.4
Deskriptif Responden Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA	-	%
D3	-	%
S1	28	67 %
S2	11	26 %
S3	3	7 %
Total	42	100 %

Sumber : Data Diolah

Pada tabel 4.4 diatas, dari seluruh jumlah sampel responden yang berdasarkan pendidikan terakhir, untuk yang memiliki pendidikan terakhir SMA, D3 dan S3 tidak ada, dan untuk pendidikan terakhir S1 sejumlah 28 orang atau setara dengan 67 % , responden yang memiliki pendidikan terakhir S2 berjumlah 11 orang atau setara dengan 26 % serta esponden yang memiliki pendidikan terakhir S3 berjumlah 3 orang atau setara dengan 7 %.

3. Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan 5 variabel independen yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran dan menggunakan variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Kuesioner disebar kepada 42 responden yang terdiri dari :

- a. Partisipasi anggaran terdiri dari 4 pertanyaan.
- b. Kejelasan sasaran anggaran terdiri dari 6 pertanyaan.
- c. Umpan balik anggaran terdiri dari 3 pertanyaan.
- d. Evaluasi anggaran terdiri dari 7 pertanyaan.
- e. Kesulitan tujuan anggaran terdiri dari 6 pertanyaan.
- f. Kinerja manajerial terdiri dari 16 pertanyaan.

1. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel partisipasi anggaran oleh para kepala cabang pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara meliputi 3 indikator yaitu keterlibatan, pengaruh dan komitmen. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Variabel Partisipasi Anggaran

No.	Skor										JUMLAH	
	SS(5)		S(4)		KS(3)		TS(2)		STS(1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	19%	21	50%	4	10%	9	21%			42	100%
2	3	7%	9	21%	8	19%	19	46%	3	7%	42	100%
3	7	17%	14	33%	11	26%	6	14%	4	10%	42	100%
4	6	14%	20	48%	7	17%	9	21%			42	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.5 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap partisipasi anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan partisipasi anggaran.

2. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel kejelasan sasaran anggaran oleh para kepala cabang pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara meliputi 5 indikator yaitu spesifik, terukur, menantang tapi realistis, berorientasi pada hasil akhir dan memiliki batas waktu. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

No.	Skor										JUMLAH	
	SS(5)		S(4)		KS(3)		TS(2)		STS(1)		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	12	29%	21	50%	3	7%	6	14%			42	100%
2	6	14%	7	17%	7	17%	20	48%	2	4%	42	100%
3	8	19%	16	39%	9	21%	6	14%	3	7%	42	100%
4	9	21%	21	50%	5	12%	7	17%			42	100%
5	12	29%	21	50%	3	7%	6	14%			42	100%
6	6	14%	7	17%	7	17%	20	48%	2	4%	42	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kejelasan sasaran anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan kejelasan sasaran anggaran.

3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Umpan Balik Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel umpan balik anggaran oleh para kepala cabang pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara meliputi 2 indikator yaitu umpan balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternative untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Variabel Umpan Balik Anggaran

No.	Skor										JUMLAH	
	SS(5)		S(4)		KS(3)		TS(2)		STS(1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	5	12%	24	57%	7	17%	6	14%			42	100%
2	6	14%	17	41%	16	38%	3	7%			42	100%
3	6	14%	23	55%	10	24%	3	7%			42	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap umpan balik anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan umpan balik anggaran.

4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Evaluasi Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel evaluasi anggaran oleh para kepala cabang pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara meliputi 4 indikator yaitu meyakinkan bahwa kinerja sesuai dengan yang diharapkan, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi, dan untuk

menilai kebijakan manajemen dalam mengambil keputusan. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Variabel Evaluasi Anggaran

No.	Skor										JUMLAH	
	SS(5)		S(4)		KS(3)		TS(2)		STS(1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	10%	25	60%	6	14%	5	12	2	5%	42	100%
2	9	21%	17	41%	12	29%	3	7%	1	2%	42	100%
3	3	7%	18	43%	18	43%	3	7%			42	100%
4	1	2%	12	29%	18	43%	11	26%			42	100%
5	8	43%	18	43%	16	38%					42	100%
6	2	5%	9	21%	19	45%	12	29%			42	100%
7			21	50%	15	36%	5	12%	1	2%	42	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap evaluasi anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan evaluasi anggaran.

5. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kesulitan Tujuan Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel kesulitan tujuan anggaran oleh para kepala cabang pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara meliputi 6 indikator yaitu tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas dan tingkat Kesulitan. Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Variabel Kesulitan Tujuan Anggaran

No.	Skor										JUMLAH	
	SS(5)		S(4)		KS(3)		TS(2)		STS(1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	17%	25	60%	5	12%	4	10%	1	2%	42	100%
2	10	24%	21	50%	8	19%	3	7%			42	100%
3	3	7%	16	38%	17	41%	6	14%			42	100%
4	2	5%	11	26%	18	43%	11	26%			42	100%
5	10	24%	20	48%	12	29%					42	100%
6	1	2%	5	12%	21	50%	15	36%			42	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kesulitan tujuan anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan kesulitan tujuan anggaran.

6. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kesulitan Tujuan Anggaran

Tanggapan responden mengenai variabel kinerja manajerial oleh para kepala cabang pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara meliputi 4 indikator yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*). Tanggapan responden tentang variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial

No.	Skor										JUMLAH	
	SS(5)		S(4)		KS(3)		TS(2)		STS(1)			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	45%	9	21%	14	33%					42	100%
2	10	24%	18	43%	13	31%	1	2%			42	100%
3	9	21%	21	50%	11	26%	1	2%			42	100%
4	12	29%	15	36%	13	31%	1	2%	1	2%	42	100%
5	7	17%	18	43%	16	38%	1	2%			42	100%
6	7	17%	17	41%	13	31%	5	12%			42	100%
7	6	14%	8		17	41%	11	26%			42	100%
8	3	7%	11	26%	17	41%	11	26%			42	100%
9	12	29%	17	41%	13	31%					42	100%
10	11	26%	19	45%	10	24%	1	2%	1	2%	42	100%
11	6	14%	14	33%	15	36%	7	17%			42	100%
12	9	21%	18	43%	10	24%	5	12%			42	100%
13	4	10%	21	50%	14	33%	3	7%			42	100%
14	5	12%	17	41%	18	43%	2	5%			42	100%
15	7	17%	19	45%	9	21%	7	17%			42	100%
16	10	24%	14	33%	9	21%	9	21%			42	100%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kinerja manajerial, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja manajerial.

4. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi dari masing-masing variabel yang digunakan. Hasil statistik deskriptif dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X1	42	8	20	15,21	2,943	8,660
X2	42	8	30	17,24	4,293	18,430
X3	42	6	15	11,31	2,054	4,219
X4	42	10	34	24,52	4,380	19,182
X5	42	15	27	20,90	2,986	8,918
Y	42	39	75	58,69	8,989	80,804
Valid (listwise)	N 42					

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden (N) adalah 42 kepala cabang. Masing-masing variabel memiliki nilai minimum, maksimum, rata-rata dan nilai standar deviasi yang bervariasi.

- a. Partisipasi anggaran (X1) responden memiliki nilai minimum sebesar 8, nilai maksimum 20 dan nilai rata-rata responden sebesar 15,21. Nilai standar deviasi partisipasi anggaran adalah 2,943 yang berarti bahwa penyimpangan atas partisipasi anggaran sangat kecil.

- b. Kejelasan sasaran anggaran (X2) responden memiliki nilai minimum sebesar 8, nilai maksimum 30 dan nilai rata-rata responden sebesar 17,24. Nilai standar deviasi kejelasan sasaran anggaran adalah 4,293 yang berarti bahwa penyimpangan atas kejelasan sasaran anggaran sangat kecil.
- c. Umpan balik anggaran (X3) responden memiliki nilai minimum sebesar 6, nilai maksimum 15 dan nilai rata-rata responden sebesar 11,31. Nilai standar deviasi umpan balik anggaran adalah 2,054 yang berarti bahwa penyimpangan atas umpan balik anggaran sangat kecil.
- d. Evaluasi anggaran (X4) responden memiliki nilai minimum sebesar 10, nilai maksimum 34 dan nilai rata-rata responden sebesar 24,52. Nilai standar deviasi evaluasi anggaran adalah 4,380 yang berarti bahwa penyimpangan atas evaluasi anggaran sangat kecil.
- e. Kesulitan tujuan anggaran (X5) responden memiliki nilai minimum sebesar 15, nilai maksimum 27 dan nilai rata-rata responden sebesar 20,90. Nilai standar deviasi kesulitan tujuan anggaran adalah 2,986 yang berarti bahwa penyimpangan atas kesulitan tujuan anggaran sangat kecil.
- f. Kinerja manajerial (Y) responden memiliki nilai minimum sebesar 39, nilai maksimum 75 dan nilai rata-rata responden sebesar 58,69. Nilai standar deviasi kinerja manajerial adalah 8,989 yang berarti bahwa penyimpangan atas kinerja manajerial sangat kecil. Dengan demikian ditarik kesimpulan kinerja manajerial menjadi perhatian tinggi pada PDAM Tirtanadi.

5. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi adalah satu metode untuk menentukan hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel-variabel yang lain. Sebelum melakukan metode regresi linear berganda perlu dilakukan pengujian asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

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

Tabel 4.12

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y
N	42	42	42	42	42	42
Normal Mean	15,21	17,24	11,31	24,52	20,90	58,69
Parameters ^{a,b} Std.Deviation	2,943	4,293	2,054	4,380	2,986	8,989
Most Extreme Absolute	,196	,126	,178	,167	,119	,173
Differences Positive	,196	,126	,106	,095	,102	,121
Negative	-,149	-,125	-,178	-,167	-,119	-,173
Kolmogorov-Smirnov Z	1,268	,820	1,155	1,080	,773	1,120
Asymp. Sig. (2-tailed)	,080	,513	,139	,194	,588	,163

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Dari tabel 4.12 diatas dapat dilihat Asymp. Sig. (2-tailed) untuk partisipasi anggaran adalah sebesar 0.080, kejelasan sasaran anggaran 0,513, umpan balik anggaran 0,139, evaluasi anggaran 0,194, kesulitan tujuan anggaran 0,588 dan kinerja manajerial 0,163 dan total keseluruhan variabel 1,677 > 0,05. Dengan demikian dapat ditetapkan bahwa dinyatakan berdistribusi normal.

b. Uji Multikolineritas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel bebas. Jika harga interkorelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 10 maka tidak terjadi multikolineritas. Kesimpulannya jika terjadi multikolineritas antar variabel bebas maka uji korelasi ganda tidak dapat dilanjutkan. Tetapi jika terjadi multikolineritas antar variabel maka uji korelasi ganda dapat dilanjutkan.

Tabel 4.13
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	24,876	10,144		2,452	,019		
X1	,693	,403	,227	1,719	,049	,720	1,388
X2	,584	,255	,279	2,285	,028	,842	1,187
¹ X3	3,283	,616	,750	5,329	,000	,632	1,582
X4	,625	,306	,304	2,041	,049	,563	1,776
X5	1,560	,373	,518	4,181	,000	,815	1,227

a. Dependent Variable: Y

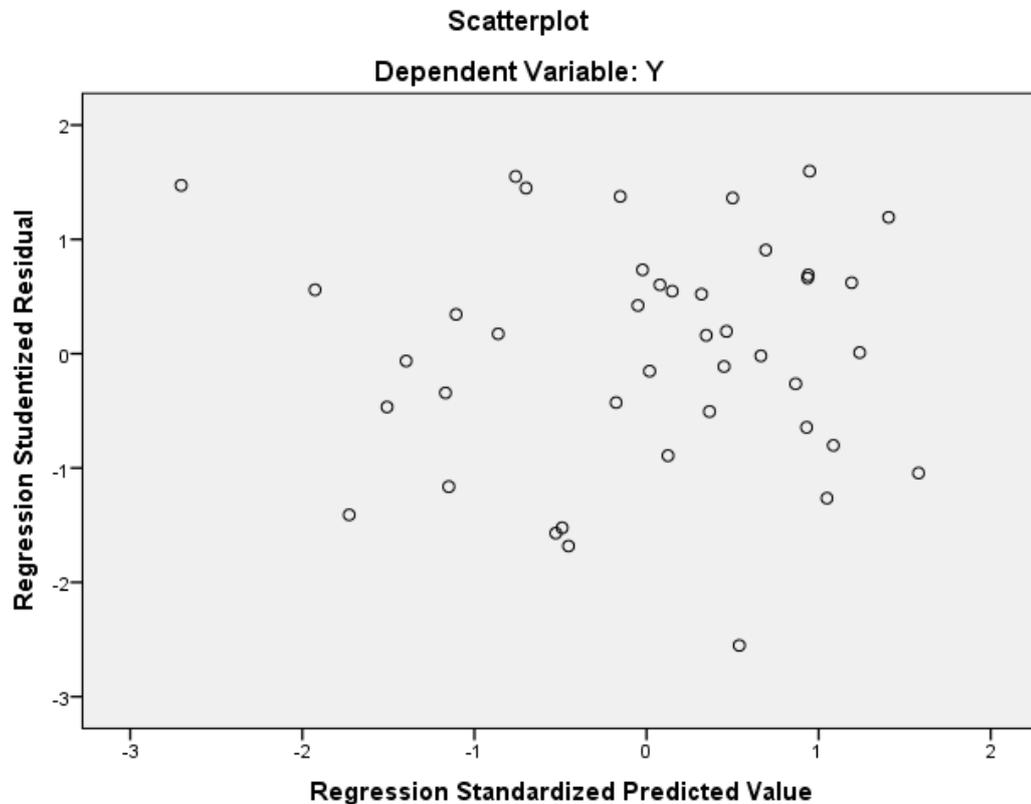
Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas, memperlihatkan bahwa nilai TOL variabel partisipasi anggaran sebesar 0,720, variabel kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,842, variabel umpan balik anggaran sebesar 0,632, variabel evaluasi anggaran sebesar 0,563, variabel kesulitan tujuan anggaran sebesar 0,815. Sedangkan nilai VIF variabel partisipasi anggaran sebesar 1,388, variabel kejelasan sasaran anggaran sebesar 1,187, variabel umpan balik anggaran sebesar 1,582, variabel evaluasi anggaran sebesar 1,776, variabel kesulitan tujuan anggaran sebesar 1,227. Dengan melihat TOL seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan VIF seluruh variabel lebih kecil dari 10, maka model regresi yang berbentuk tidak terjadi gejala multikolinier.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik *scatterplot*.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik dapat disajikan pada gambar 4.1



Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Gambar 4.1
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan tampilan pada *scatterplot* Gambar 4.1 terlihat bahwa plot menyebar secara acak diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu *Regression Studentized Residual*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Setelah data dilakukan uji asumsi klasik dan diperoleh data yang berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak terjadi heteroskedastisitas, maka selanjutnya data dapat dianalisis dengan analisis regresi linier berganda.

Dari tabel 4.13 diatas maka diketahui nilai-nilai sebagai berikut :

Konstanta	= 24,876
Partisipasi anggaran	= 0,693
Kejelasan sasaran anggaran	= 0,584
Umpan balik anggaran	= 3,283
Evaluasi anggaran	= 0,625
Kesulitan tujuan anggaran	= 1,560

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

$$\hat{Y} = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja manajerial} = & 24,876 + 0,693 \text{ Partisipasi anggaran} + 0,584 \text{ Kejelasan} \\ & \text{sasaran anggaran} + 3,283 \text{ Umpan balik anggaran} + 0,625 \\ & \text{Evaluasi anggaran} + 1,560 \text{ Kesulitan tujuan anggaran.} \end{aligned}$$

Keterangan :

1. Konstanta sebesar 24,876 dengan arah hubungan positif menunjukkan bahwa apabila variabel Partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, Umpan balik anggaran, Evaluasi anggaran dan Kesulitan tujuan anggaran dianggap nol atau tidak ada maka kinerja manajerial telah terbentuk sebesar 24,876.
2. Koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 0,693. Apabila partisipasi anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,693.

3. Koefisien regresi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 0,584. Apabila kejelasan sasaran anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,584.
4. Koefisien regresi pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 3,283. Apabila umpan balik anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 3,283.
5. Koefisien regresi pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 0,625. Apabila evaluasi anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,625.
6. Koefisien regresi pengaruh kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif sebesar 1,560. Apabila kesulitan tujuan anggaran ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 1,560.

6. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran dan variabel terikat yaitu kinerja manajerial mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan untuk ketentuan $df=n-k-1$ pada level kesalahan 5% atau 0,05 dengan tingkat keyakinan 95% atau 0,95 perhitungan dibantu dengan menggunakan SPSS 21.0. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

t = nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil t_{hitung}

1. Bentuk Pengujian

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

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

2. Kriteria pengambilan keputusan

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

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

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 42 - 2 = 40$ adalah 1,683 untuk itu $t_{hitung} = 1,719$ dan $t_{tabel} = 1,683$.

Bentuk pengujian :

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

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

Kriteria pengambilan keputusan

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

H_0 diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$

Nilai t_{hitung} partisipasi anggaran sebesar 1,719 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,049 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 42 - 2 = 40$ adalah 1,683 untuk itu $t_{hitung} = 2,285$ dan $t_{tabel} = 1,683$.

Bentuk pengujian :

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

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

Kriteria pengambilan keputusan

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

H_0 diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$

Nilai t_{hitung} kejelasan sasaran anggaran sebesar 2,285 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,028 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

3. Pengaruh Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah umpan balik anggaran berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 42 - 2 = 40$ adalah 1,683 untuk itu $t_{hitung} = 5,329$ dan $t_{tabel} = 1,683$.

Bentuk pengujian :

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

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

Kriteria pengambilan keputusan

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

H_0 diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$

Nilai t_{hitung} umpan balik anggaran sebesar 5,329 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

4. Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Evaluasi anggaran berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 42 - 2 = 40$ adalah 1,683 untuk itu $t_{hitung} = 2,041$ dan $t_{tabel} = 1,683$.

Bentuk pengujian :

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

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

Kriteria pengambilan keputusan

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

H_0 diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$

Nilai t_{hitung} evaluasi anggaran sebesar 2,041 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,049 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

5. Pengaruh Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah kesulitan tujuan anggaran berpengaruh signifikan atau tidak secara parsial terhadap kinerja manajerial. Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 0,05$ dengan nilai t untuk $n = 42 - 2 = 40$ adalah 1,683 untuk itu $t_{hitung} = 4,181$ dan $t_{tabel} = 1,683$.

Bentuk pengujian :

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

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

Kriteria pengambilan keputusan

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

H_0 diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$

Nilai t_{hitung} kesulitan tujuan anggaran sebesar 4,181 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara

parsial kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

b. Uji Simultan (Uji F)

Untuk mengkaji signifikansi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan maka digunakan uji F. Nilai F digunakan untuk menguji ketepatan model atau *goodness of fit*, apakah model persamaan yang terbentuk masuk dalam kriteria cocok (*fit*) atau tidak. Perhitungan dibantu dengan menggunakan bantuan SPSS 21.0. Jika *Asymp. Sig. (2-tailed)* < 0,05 maka secara simultan keseluruhan variabel independen memiliki pengaruh secara bersama-sama pada tingkat signifikan 5%.

Adapun pengujiannya sebagai berikut :

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

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

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

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

K = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

Pengambilan Keputusan :

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

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

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 21.0, maka diperoleh hasil uji F sebagai berikut :

Tabel 4.14
Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1819,332	5	363,866	8,770	,000 ^b
Residual	1493,644	36	41,490		
Total	3312,976	41			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X_5, X_4, X_2, X_1, X_3

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Untuk menguji hipotesis statistik diatas, maka dilakukan uji f pada tingkat $\alpha = 5\%$. Nilai F_{hitung} untuk $n = 42$ sebagai berikut :

$$F_{tabel} = n - k - 1 = 42 - 5 - 1 = 36$$

$$F_{hitung} = 8,770 \text{ dan } F_{tabel} = 2,63$$

Bentuk Pengujian :

$H_0 : 8,770 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh partisipasi anggaran (X_1), kejelasan sasaran anggaran (X_2), umpan balik anggaran (X_3), evaluasi anggaran (X_4) dan kesulitan tujuan anggaran (X_5) terhadap kinerja manajerial (Y).

Kriteria Pengambilan Keputusan :

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

Dari tabel diatas, didapat F_{hitung} sebesar 8,770 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan F_{tabel} diketahui sebesar 2,63. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa F_{tabel} lebih kecil dari F_{hitung} , sehingga H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran (X_1), kejelasan sasaran anggaran (X_2), umpan balik anggaran (X_3), evaluasi anggaran (X_4) dan kesulitan tujuan anggaran (X_5) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y) pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

7. Koefisien Determinasi

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

Untuk mengetahui sejauh mana kontribusi atau persentase pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial maka dapat diketahui melalui uji determinasi sebagai berikut :

Tabel 4.15
Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,487	6,441

a. Predictors: (Constant), X_5, X_4, X_2, X_1, X_3

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Diolah (SPSS 21.0)

Pada tabel 4.15 diatas, dapat diketahui hasil analisis regresi secara kontribusi menunjukkan Nilai *Adjusted R Square* (R^2) atau koefisien-koefisien adalah 0,487. Angka ini mengidentifikasi bahwa kinerja manajerial (variabel dependen) mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran (variabel independen) sebesar 48,7%. Sedangkan selebihnya 51,3% dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diketahui dalam penelitian ini. Kemudian *Standard Error Of The Estimate* adalah sebesar 6,441 dimana semakin besar angka ini akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

B. Pembahasan

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

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil uji hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} partisipasi anggaran sebesar 1,719 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,049 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap partisipasi anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atau sebesar 21% sampai dengan 50 % atas tiap butir pertanyaan yang berkaitan dengan partisipasi anggaran yang sesuai dengan indikator partisipasi anggaran yaitu keterlibatan, pengaruh dan komitmen. Hal ini berarti bahwa dalam menyusun anggaran kepala cabang PDAM Tirtanadi Provinsi

Sumatera Utara perlu melibatkan karyawan untuk berpartisipasi. Para kepala cabang berkontribusi terhadap keputusan anggaran final serta berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan anggaran final. Keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagai tanggungjawab bersama. Dalam partisipasi sebaiknya didorong dari setiap tingkatan organisasi. Pengembangan anggaran harus melibatkan individu-individu yang akan bertanggungjawab terhadap implementasi anggaran dan yang akan menerima imbalan dari implementasi tersebut. Partisipasi dari orang-orang yang bertanggungjawab akan meningkatkan mutu anggaran. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan. Jadi penyusunan anggaran secara partisipatif melibatkan sebagian besar individu atau karyawan organisasi dalam merumuskan semua atau sebagian dari anggaran.

Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara terjadi penurunan penjualan air bersih yang belum mencapai target pada anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat masih banyak cabang yang penjualan air bersihnya belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pada Tahun 2014 dari 15 cabang yang tersebar di Sumatera utara hanya 5 cabang yang mencapai target penjualan yaitu Medan Labuhan, Sibolangit, Padang Bulan, Diski dan Medan Amplas. Pada Tahun 2015 terdapat 7 cabang yang mencapai target penjualan yaitu Medan Kota, Sei Agul, Medan Denai, Medan Labuhan, Brastagi, Diski dan

Belawan Kota. Selanjutnya Pada Tahun 2016 hanya 2 cabang yang telah mencapai target penjualan air yaitu Berastagi dan Padang Bulan. Terakhir Pada Tahun 2017 mengalami penurunan kembali bahwa hanya 1 cabang yaitu Medan Labuhan yang mampu mewujudkan target penjualan yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Menurut Locke dan Latham (1990) dengan partisipasi anggaran individu yang terlibat seharusnya paham dengan tujuan yang harus dicapai karena mereka terlibat dalam perumusan tujuan tersebut sehingga mereka akan mengubah perilaku kerja atau kinerjanya menjadi lebih baik guna pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran maka setiap individu merasa terlibat dan harus bertanggungjawab dalam pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan kinerja manajerial dapat melaksanakan anggaran yang lebih baik dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Untuk itu agar partisipasi anggaran menjadi lebih efektif, partisipasi sebaiknya memiliki input yang riil terhadap keputusan dan pandangan mereka. Para kepala/pimpinan harus dapat memberikan saran-saran atas anggaran yang akan disusun. Jika saran-saran anggaran dari para kepala/pemimpin ditolak oleh pimpinan yang lebih tinggi tanpa penjelasan sama sekali atau tanpa pernyataan yang fasih bahwa saran tersebut tidak sesuai dengan tujuan organisasi, maka partisipasi tersebut akan dianggap ke pura-puraan. Sebaiknya kepala/pimpinan yang lebih tinggi memberikan penjelasan tentang revisi anggaran yang dilakukan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Caesar Marga Putri (2017) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian menunjukkan bahwa anggaran mengukur kinerja manajerial (manajerial performance). Dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ditargetkan dalam anggaran, sehingga akan terlihat efektifitas dan efisiensi dari kinerja manajerial. Dalam penganggaran harus diperlihatkan keterlibatan aspek perilaku manusia terutama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Serta penelitian lain yang dilakukan oleh Muhammad Sarjan. 2013.”Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan umpan balik anggaran, memiliki positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} kejelasan sasaran anggaran sebesar 2,285 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,028 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan

bahwa secara parsial kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel dan uraian hasil tanggapan responden disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kejelasan sasaran anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atau sebesar 17% sampai dengan 50 % atas tiap butir pertanyaan yang berkaitan dengan kejelasan sasaran anggaran yang sesuai dengan indikator kejelasan sasaran anggaran yaitu spesifik, terukur, menantang tapi realistis, berorientasi pada hasil akhir dan memiliki batas waktu. Hal ini menunjukkan bahwa adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah kepala cabang dalam menyusun anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan. Komitmen yang tinggi dari kepala cabang akan berimplikasi pada komitmen untuk bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran tersebut. Dengan demikian semakin jelas sasaran anggaran kinerja manajerial dan didorong oleh komitmen yang tinggi akan mengurangi senjangan anggaran.

Kejelasan sasaran anggaran menjadi penilaian penting pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, dimana kepala cabang menentukan tujuan anggaran disusun secara terperinci, berisi tugas yang harus dilaksanakan/dikerjakan, berisi kinerja yang akan diukur, berisi sebuah target yang akan dicapai serta disusun sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, berisi jangka waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaannya serta realisasi

anggaran yang sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan, berisi sasaran prioritas yang akan dicapai serta penetapan anggaran sesuai dengan prioritas pengerjaannya. Penetapan sasaran dalam anggaran berdasarkan tingkat kesulitan pencapaiannya serta tingkat kepentingan pekerjaannya, hasil koordinasi pekerjaan yang akan dilakukan dan penetapan sasaran anggaran dikoordinasikan dengan pihak-pihak terkait. Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, aparat pelaksana anggaran juga akan terbantu dalam realisasinya.

Menurut Gibson et al (1998), pada umumnya semakin sulit suatu tujuan, semakin tinggi pula suatu prestasi yang akan dicapai sepanjang tahun tersebut disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat. Kejelasan sasaran anggaran yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan untuk mencapainya Untuk itu sebaiknya kejelasan sasaran anggaran disusun secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran itu dipahami serta meningkatkan kinerja manajerial. Adanya anggaran yang dinyatakan secara jelas dari pemerintah akan mempermudah bagi pihak-pihak yang memang mempunyai tanggung jawab dalam pengimplementasian anggaran tersebut. Semakin jelas tujuan dari anggaran tersebut maka akan mempermudah bagi pihak-pihak tertentu untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan tujuan yang telah ditetapkan disebuah organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Noor Aziz, 2011.” Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan penyusunan anggaran dapat dibuktikan secara

signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. penyusunan anggaran partisipasi, kejelasan target anggaran dan umpan balik anggaran dari ketiga ini hanya penyusunan variabel partisipasi anggaran yang ditunjukkan oleh pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan kejelasan target yang tidak dapat dibuktikan secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan dan ketidakpastian lingkungan, demikian juga untuk umpan balik anggaran juga tidak dapat dibuktikan secara signifikan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan kepuasan.

3. Pengaruh Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa Nilai t_{hitung} umpan balik anggaran sebesar 5,329 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel dan uraian tanggapan responden disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap umpan balik anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atau sebesar 41% sampai dengan 55 % atas tiap

butir pertanyaan yang berkaitan dengan umpan balik anggaran yang sesuai dengan indikator umpan balik anggaran yaitu mendapatkan umpan balik anggaran dan umpan balik yang efektif. Anggaran ini menunjukkan kinerja manajerial telah memberikan umpan balik yang memadai kepada pegawai terkait dengan prestasi dalam mencapai tujuan, bahkan pegawai telah memperoleh umpan balik yang bermanfaat selama proses penyusunan anggaran.

Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara biasanya umpan balik anggaran diperoleh pada akhir siklus penyusunan anggaran. Pegawai akan memperbaiki tingkah lakunya menurut umpan balik yang telah diterimanya, dan menunjukkan umpan balik memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan tujuan pokok anggaran yang dikemukakan Anthony *et al.*, (1992) yang menyatakan tujuan pokok anggaran adalah untuk memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja bawahannya. Untuk itu seharusnya umpan balik harus sesuai yang diharapkan karena semakin tinggi umpan balik anggaran maka kinerja manajerial akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan konsep bahwa dengan mengetahui hasil dari kinerja yang mereka lakukan berarti mereka bisa menilai apakah usaha mereka gagal atau tidak.

Umpan balik adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengkoreksi langkah-langkah yang sedang diambil untuk mengimplementasikan rencana (Hansen dan Mowen, 2000). Untuk itu seharusnya dengan adanya umpan balik ini manajer maupun karyawan akan dapat memutuskan apakah implementasi akan terus dilakukan atau melakukan tindakan korektif agar tindakan-tindakan yang dilakukan kembali sesuai dengan rencana

awal. Umpan balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternative untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang.

Hal ini sejalan dengan penelitian Muttiarni dan Muhammad Akram, 2016. “ Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah”. Penelitian ini menemukan bahwa Karakteristik Tujuan Anggaran (partisipasi, kejelasan tujuan, umpan balik) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah, sedangkan evaluasi anggaran variabel tidak signifikan terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah Kota Makassar.

4. Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} evaluasi anggaran sebesar 2,041 dan t_{tabel} sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,049 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel hasil tanggapan responden disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap evaluasi anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atau sebesar 21% sampai dengan 60% atas tiap butir pertanyaan

yang berkaitan dengan evaluasi anggaran yang sesuai dengan indikator evaluasi anggaran yaitu meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi, dan untuk menilai kebijakan manajemen dalam mengambil keputusan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi anggaran pada PDAM Tirtaandi Provinsi Sumatera Utara yang dilakukan kepala cabang memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Hal ini menunjukkan pimpinan selalu mengingatkan pegawai untuk efisien dalam menggunakan anggaran, jika terjadi ketidakefisienan maka pegawai harus bertanggungjawab atas ketidakefisienan tersebut. Pimpinan tidak dapat menerima penjelasan ketika terjadi ketidakefisienan anggaran, bahkan pimpinan menuntut pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan. Pimpinan merasa tidak puas apabila target anggaran yang telah direncanakan tidak tercapai, karena dapat mengakibatkan prestasi yang buruk.

Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi manajer, sehingga dapat dijadikan dasar dalam memberikan imbalan atau promosi serta hukuman sesuai dengan hasil yang telah dicapai oleh manajer tersebut. Suatu pendekatan hukuman misalnya akan mengarah pada tindakan

negatif dan motivasi rendah. Sehingga pendekatan suportif mungkin akan mengarah pada tindakan positif (Welsch, 1976).

Untuk itu dengan adanya evaluasi anggaran yang baik maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer kepala divisi. Semakin tinggi evaluasi varian anggaran dengan realisasi maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ibna Kamilia (2016) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran digunakan sebagai target pencapaian untuk berbagai program yang disusun baik dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, anggaran diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam keadaan bisnis yang dinamis dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab dalam keuangan dan untuk memudahkan pencapaian perusahaan. Karakter dalam dimensi pengaturan anggaran harus memenuhi beberapa aspek dalam sikap, seperti: partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran, keterlibatan manajemen puncak, kepala peradilan, dan struktur organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis karakter anggaran baik secara parsial atau kinerja manajerial secara bersamaan. Hasil penelitian ini mendukung Kenis (1979) yang menunjukkan evaluasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja.

5. Pengaruh Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah hasil hipotesis secara parsial yang menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} kesulitan tujuan anggaran sebesar 4,181 dan t_{tabel}

sebesar 1,683 dengan $\alpha = 5\%$. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, didapat kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Dari hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel dan uraian hasil tanggapan responden disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kesulitan tujuan anggaran, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atau sebesar 12% sampai dengan 60% atas tiap butir pertanyaan yang berkaitan dengan kesulitan tujuan anggaran yang sesuai dengan indikator kesulitan tujuan anggaran yaitu tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas dan tingkat Kesulitan. Kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa tujuan anggaran sulit untuk dicapai, target yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dari pegawai untuk mencapai tujuan tersebut, selain usaha tersebut juga dibutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang cukup agar tujuan anggaran tercapai. Hal ini sesuai dengan fungsi anggaran sebagai alat untuk memotivasi pimpinan dan pegawai agar bekerja secara efisien, efektif dan ekonomis dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi pegawai, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*, maksudnya target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga

tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai. Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan. pengukuran tujuan anggaran dapat dikatakan efektif apabila terdapat 7 indikator yang diperlukan adalah tujuan yaitu membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan, Kinerja yaitu menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur, Standar yaitu menetapkan standar atau target yang ingin dicapai, Jangka Waktu yaitu menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan, Sasaran Prioritas yaitu menetapkan sasaran yang prioritas dan terakhir tingkat kesulitan yaitu menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya Menurut ((Locke dan Latham,1984) dalam (Samuel,2008)).

Seharusnya kesulitan tujuan anggaran diartikan sebagai kesulitan yang ideal yaitu menantang dan membangkitkan motivasi tetapi masih bisa dicapai. Karena semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, maka kinerja mereka juga akan tinggi hal ini sesuai dengan jawaban mereka yang sebagian besar menyatakan ketat namun masih bisa dicapai. Hasil penelitian kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja ini mendukung penelitian Kenis (1979) bahwa tujuan anggaran yang mudah dicapai gagal memberikan tantangan bagi anggota

organisasi. Tujuan anggaran yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai akan mengarah pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi rendah dan menolak tujuan anggaran tetapi meningkatkan kinerja.

6. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian yang diperoleh mengenai partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial didapat F_{hitung} sebesar 8,770 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan F_{tabel} diketahui sebesar 2,63. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} , sehingga H_0 ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan tabel dan uraian hasil tanggapan responden disimpulkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap kinerja manajerial, hal ini terlihat dari jawaban responden yang banyak menjawab setuju atas pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja manajerial. Secara keseluruhan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen tingkat atas pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mampu meningkatkan kinerja manajerial dari manajer tingkat bawah dengan penekanan pada partisipasi penyusunan anggaran dan

kejelasan tujuan anggaran dalam penentuan tujuan anggaran. Tingkat kesulitan tujuan anggaran dan pemberian umpan balik tentang pencapaian sasaran memiliki konsekuensi yang terbatas.

Menurut (Kenis,1979) menyatakan karakteristik penganggaran merupakan proses penentuan program, aktivitas atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah lokasi sumber daya yang akan dibutuhkan. Karakteristik penganggaran merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan dan berfungsi sebagai rencana periodik suatu kegiatan didalam organisasi atau perusahaan. (Menurut Ellen,2002:2). Untuk itu seharusnya karakteristik penganggaran yang harus dijalankan oleh perusahaan harus adanya perencanaan terpadu yaitu anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Sebagai pedoman pelaksana kegiatan perusahaan yaitu anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai alat pengkoordinasian kerja yaitu penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian secara keseluruhan. Sebagai alat pengawasan yaitu anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target

yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengatuhan dapat menimbulkan banyak masalah dari pada manfaat dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan yaitu anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Caesar Marga Putri (2017) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial” melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian menunjukkan bahwa anggaran mengukur kinerja manajerial (manajerial performance). Dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ditargetkan dalam anggaran, sehingga akan terlihat efektifitas dan efisiensi dari kinerja manajerial. Dalam penganggaran harus diperlihatkan keterlibatan aspek perilaku manusia terutama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini berarti dengan adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mendorong individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target akan lebih berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan adanya rasa tanggungjawab atas pencapaian target yang mereka terapkan sendiri.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa sasaran yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan. Pada umumnya semakin sulit suatu tujuan, semakin tinggi pula suatu prestasi yang akan dicapai sepanjang tahun tersebut disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat. Kejelasan sasaran anggaran yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan untuk mencapainya.

3. Umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Dengan adanya umpan balik ini manajer maupun karyawan akan dapat memutuskan apakah implementasi akan terus dilakukan atau melakukan tindakan korektif agar tindakan-tindakan yang dilakukan kembali sesuai dengan rencana awal. Umpan balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternative untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang.
4. Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi manajer, sehingga dapat dijadikan dasar dalam memberikan imbalan atau promosi serta hukuman sesuai dengan hasil yang telah dicapai oleh manajer tersebut.
5. Kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa

berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai. Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai. Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan.

6. Partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, Umpan balik anggaran, Evaluasi anggaran dan Kesulitan tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa Penganggaran mencakup perencanaan operasional yang terinci, pembandingan hasil operasi yang aktual dengan perencanaannya dan evaluasi terhadap penyimpangan yang terjadi. Tujuan penganggaran adalah untuk mempengaruhi manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas organisasi agar diperoleh hasil yang lebih baik dalam kinerja manajerial.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Untuk itu agar partisipasi anggaran menjadi lebih efektif, partisipasi sebaiknya memiliki input yang riil terhadap keputusan dan

pandangan mereka. Para kepala/pimpinan harus dapat memberikan saran-saran atas anggaran yang akan disusun. Jika saran-saran anggaran dari para kepala/pemimpin ditolak oleh pimpinan yang lebih tinggi tanpa penjelasan sama sekali atau tanpa pernyataan yang fasih bahwa saran tersebut tidak sesuai dengan tujuan organisasi, maka partisipasi tersebut akan dianggap keputus-putus. Sebaiknya kepala/pimpinan yang lebih tinggi memberikan penjelasan tentang revisi anggaran yang dilakukan.

2. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Untuk itu sebaiknya kejelasan sasaran anggaran disusun secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran itu dipahami serta meningkatkan kinerja manajerial. Adanya anggaran yang dinyatakan secara jelas dari pemerintah akan mempermudah bagi pihak-pihak yang memang mempunyai tanggung jawab dalam pengimplementasian anggaran tersebut. Semakin jelas tujuan dari anggaran tersebut maka akan mempermudah bagi pihak-pihak tertentu untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan tujuan yang telah ditetapkan disebuah organisasi.
3. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Untuk itu seharusnya semakin tinggi umpan balik anggaran maka kinerja manajerial akan semakin tinggi. Hal ini sesuai

dengan konsep bahwa dengan mengetahui hasil dari kinerja yang mereka lakukan berarti mereka bisa menilai apakah usaha mereka gagal atau tidak.

4. Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Untuk itu dengan adanya evaluasi anggaran yang baik maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer kepala divisi. Semakin tinggi evaluasi varian anggaran dengan realisasi maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.
5. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kesulitan tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Seharusnya kesulitan tujuan anggaran diartikan sebagai kesulitan yang ideal yaitu menantang dan membangkitkan motivasi tetapi masih bisa dicapai. Karena semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, maka kinerja mereka juga akan tinggi hal ini sesuai dengan jawaban mereka yang sebagian besar menyatakan ketat namun masih bisa dicapai.
6. Sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada penulis, penelitian ini masih terdapat kelemahan-kelemahan dan belum mengungkapkan seluruh variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Diharapkan peneliti lain agar dapat memperluas atau menambah variabel penelitian, tidak hanya terbatas pada enam variabel. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat memperpanjang waktu penelitian maupun mengambil atau memperbanyak sampel dengan melibatkan kepala bagian dimasing-masing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Halim, Supomo, Bambang dan Kusufi, Muhammad Syam. 2012. *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial)* Edisi 2. Yogyakarta : BPFE Anggota IKAPI
- Alfian Sapta dan Dwi Sudaryati, 2015. "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Banjar Negara". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 16. Nomor 01. Maret 2015
- Anthony dan Govindarajan. 2005, *Management Control System* , Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Andarias Bangun, 2009. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)". Tesis
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young . 1995. *1 st ed. Management Accounting. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall, Inc.*
- Arfhan Ikhsan. 2007. *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Arikunto, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Azuar Juliandi. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Bisnis* (Cetakan Pertama). Medan : Percetakan M2000.
- Azwar, S. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Caesar Marga Putri, 2017. "Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Manajemen Magister*, Vol. 03. No.01.
- Ellen Christina dkk 2002 "Anggaran perusahaan suatu pendekatan praktis". Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

- Garrison, Ray H. Norren Brewer 2013. *Managerial Accounting* 14th Edition . dialihbahasakan oleh Kartika Dewi. “*Akuntansi Manajerial*, Buku 1” 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Gibson, R. H. dan Noreen, E. W. 2000. *Manajerial Accounting*. Terjemahan Budi Santoso. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen dan Mowen. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7 Buku 2. Jakarta Salemba Empat.
- Haryanti Ismalia, 2015. “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Kampar)”. Jom FEKON Vol. 2 No. 2 Oktober 2015
- Haruman, T. dan Rahayu, S. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*: Edisi kedua. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Hofstede, G.H. 1980. “*Culture’s Consequences International Differences In Work Related Values*”. Beverly Hill London Sage Publication.
- Ibna Kamilia, 2016. “Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial”. JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia) ISSN (Print) : 2528-6501 Vol. 1, No. 2, Oktober 2016 ISSN (Online) : 2620-5432.
- Imam Ghozali. 2016. *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kenis, Izzetin. 1979. *The Accounting review: Effect of Budgeting Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance*. The Accounting Review.
- Kurnia Ratnawati, 2004.”Pengaruh Budgetary Goal Characteristic Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III)” SNA VII 2004. Denpasar Hal 647-667.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- M. Nafarin. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat

- M. Nobel Darmansyah, 2015. "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu". Jom. FEKON Vol 2. No 2 Oktober 2015
- Mahoney, T.A. T.H. Jerdee and S.J. Carrol. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research*, Cincinnati: South Western Publ.Co.
- Mowen/Hansen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta
- Muhammad Sarjan. 2013."Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat". Jurnal Papatuzdu. Volume 5. No. 1.
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat
- Muttiarni dan Muhammad Akram, 2016. " Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Daerah". Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban : Vol. II No. 1 Juli 2016
- Noor Aziz, 2011." Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating". Analisis Manajemen Vol. 5 No. 1 Juli 2011.
- Rudianto. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Grasindo
- Robbins SP dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi* , Jakarta : Salemba Empat
- Said Herry Safrizal dan Cut Aknawal. 2011." Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Banda Aceh". Jurnal E-Mabis FE-Unimal, Volume 12, Nomor 2, Mei 2011 Simamora, Henry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gramedia
- Saukani dkk. 2015. "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin". Jurnal SOROT, Volume 10, Nomor 2, Oktober 2015 halaman 179 – 193 Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Riau.

- Simbolon, Hotman. 2009. *Statistik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Bandung : Alfabeta
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi SPSS*. Yogyakarta : Andi Offset
- Stephanus Budihardja, 2006. "Pengaruh Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Umpan Balik Terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating". Tesis
- T.Hani Handoko. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* (Edisi ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Yulia Istia Ningsih, 2017 "Pengaruh Karakteristik Penganggaran, Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabutpaten Batang Hari". Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Volume 13 No. 3.