

**PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF  
CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING PADA SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI JAWA TENGAH**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Disusun oleh :

ASROFAH ARSIANI PUTRI

B.241.10.0014

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SEMARANG  
SEMARANG**

**2012**

## **PERSETUJUAN LAPORAN SKRIPSI**

Nama penyusun : Asrofah Arsiani Putri

Nomor Induk Mahasiswa : B.241.10.0014

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi

Judul Usulan Penelitian : PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN LOCUS OF  
CONTROL DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA  
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA  
TENGAH

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt

Semarang, April 2012

Dosen Pembimbing

(Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt)

## PENGESAHAN LAPORAN SKRIPSI

Nama penyusun : Asrofah Arsiani Putri

Nomor Induk Mahasiswa : B.241.10.0014

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian : PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF  
CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA  
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA  
TENGAH

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt

Semarang, April 2012

Dosen Pembimbing

(Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt)

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama penyusun : Asrofah Arsiani Putri

Nomor Induk Mahasiswa : B.241.10.0014

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian : PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal**

**29 Juni 2012**

### **Tim Penguji**

1. **Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt** (.....)
  
2. **Febrina Nafasati P, SE, M.Si** (.....)
  
3. **Anita Damajanti, SE, M.Si, Akt** (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Asrofah Arsiani Putri, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, April 2012

Yang membuat pernyataan,

(Asrofah Arsiani Putri)

NIM : B.241.10.0014

## **Abstract**

In the control system, the budget serves as a tool to educate managers about the work in detail on the center-led accountability as well as connect with other central responsibility within the organization concerned. There have been enough research that link the budget to managerial performance. Nevertheless, the results of research on the influence of budgetary goal characteristics on managerial performance is inconsistent.

This research aims to test empirically and analyze the influence of locus of control and the organization's commitment to relations with the budgetary goals characteristics of managerial performance. The population in this research were line managers starting level of Bureau Chief, Head of Division, and Head of Sub Division who worked on the Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. The method in this research is census consists of 162 respondents. Based on the total number of 162 questionnaires distributed, then obtained a number of questionnaires returned and can be used as the sample was 75 questionnaire. Tools of analysis in this study using Moderated Regression Analysis, previously tested the validity and reliability as well as the assumptions of classical test.

The results showed that budgetary goal characteristics had a significant effect on managerial performance in Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Locus of control can moderate the relationship with the budgetary goals characteristics on managerial performance in Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Organizational commitment can moderate the relationship with the budgetary goals characteristics on managerial performance in Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

**Key words :** budgetary goal characteristics, locus of control, organizational commitment, managerial performance.

## ABSTRAK

Dalam sistem pengendalian, anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Cukup banyak penelitian yang mengkaitkan anggaran terhadap kinerja manajerial. Tetapi hasil dari penelitian tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial tidak konsisten.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap hubungan karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer lini mulai dari Kepala Biro, Kepala Bagian, hingga Kepala Sub Bagian yang bekerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yang terdiri dari 162 responden. Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat digunakan sebagai sampel adalah 75 kuesioner. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis*, sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas serta uji asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Locus of control* mampu memoderasi hubungan karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan karakteristik tujuan anggaran dengan kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Kata kunci : karakteristik tujuan anggaran, *locus of control*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan kasih karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN *LOCUS OF CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH”.

Adapun maksud dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Semarang.

Atas bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Pahlawansyah. H, SE, ME, selaku Rektor Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
2. Ibu Dr. Ir. Kesi Widjajanti, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
3. Ibu Dr. Hj. Ardiani Ika S, SE, MM, Akt selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis hingga skripsi ini selesai.
4. Bapak Abdul Karim, SE, Msi, Akt selaku Dosen Wali Universitas Semarang.
5. Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian hingga akhir.

6. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberi banyak pengetahuan dan ilmu yang sangat berguna untuk masa depan saya.
7. Seluruh staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Semarang yang telah membantu kelancaran dan kelengkapan administrasi selama kuliah.
8. Ayah,Ibu yang selalu memberikan motivasi serta do'a yang tidak hentinya diberikan.
9. Hubby Yeyo, terima kasih atas doa, kasih, pengertian yang sangat berharga untuk masa depanku.
10. Teman dan sahabat yang telah memberikan semangat dan dukungannya.
11. Dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang sudah ikut membantu kelancaran dalam pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, April 2012

Penulis

Asrofah Arsiani Putri

## DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN LAPORAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN LAPORAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iv
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI .....	v
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
Bab I Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	9
Bab II Tinjauan Pustaka .....	11
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 <i>Goal Setting Theory</i> .....	11

2.1.2	Anggaran.....	15
2.1.2.1	Pengertian Anggaran.....	15
2.1.2.2	Karakteristik Tujuan Anggaran .....	19
2.1.3	<i>Locus of Control</i> .....	26
2.1.4	Komitmen Organisasi.....	28
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi .....	28
2.1.4.2	Komponen Komitmen Organisasi .....	31
2.1.5	Kinerja Manajerial.....	32
2.1.5.1	Pengertian Kinerja .....	32
2.1.5.2	Penilaian Kinerja .....	33
2.1.5.3	Tipe Umum Penilaian Kinerja.....	37
2.2	Hubungan Logis antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	37
2.2.1	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	37
2.2.2	Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	39
2.2.3	Hubungan Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	40
2.2.4	Hubungan Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	41
2.2.5	Hubungan Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	42

2.2.6	Hubungan <i>Locus of Control</i> Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	43
2.2.7	Hubungan <i>Locus of Control</i> Terhadap Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	44
2.2.8	Hubungan <i>Locus of Control</i> Terhadap Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	44
2.2.9	Hubungan <i>Locus of Control</i> Terhadap Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	45
2.2.10	Hubungan <i>Locus of Control</i> Terhadap Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	46
2.2.11	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	47
2.2.12	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	48
2.2.13	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	49
2.2.14	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	50
2.2.15	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	50

2.3	Penelitian Terdahulu .....	51
2.4	Kerangka Pemikiran.....	56
Bab III	Metode Penelitian.....	60
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	60
3.1.1	Variabel Penelitian .....	60
3.1.2	Definisi Operasional.....	61
3.2	Obyek Penelitian, Unit Sampel, Populasi dan Sampel .....	66
3.2.1	Obyek Penelitian dan Unit Sampel .....	66
3.2.2	Populasi dan Sampel .....	67
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	68
3.3.1	Jenis Data.....	68
3.3.2	Sumber Data .....	68
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	68
3.5	Metode Analisis Data .....	68
3.5.1	Analisis Kualitatif.....	68
3.5.2	Analisis Kuantitatif.....	69
Bab IV	Hasil dan Pembahasan .....	75
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian .....	75
4.1.1	Karakteristik Responden.....	76
4.1.2	Analisis Statistik Deskriptif Variabel .....	80
4.2	Analisis Data .....	84
4.2.1	Uji Validitas .....	84

4.2.2 Uji Reliabilitas .....	86
4.2.3 Uji Asumsi Klasik .....	87
4.2.3.1 Uji Normalitas .....	87
4.2.3.2 Uji Multikolinearitas .....	88
4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	90
4.2.4 Uji Regresi .....	91
4.2.5 Pengujian Hipotesis .....	97
4.2.6 Analisis Koefisien Determinasi .....	102
4.3 Pembahasan .....	106
4.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	106
4.3.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	107
4.3.3 Pengaruh Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	108
4.3.4 Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	109
4.3.5 Pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	110
4.3.6 Pengaruh <i>Locus of Control</i> Terhadap Hubungan Karakteristik Tujuan Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	111
4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Karakteristik Tujuan Anggaran dengan Kinerja Manajerial .....	113

Bab	V	Penutup .....	117
	5.1	Kesimpulan .....	117
	5.2	Saran .....	118
	5.3	Keterbatasan Penelitian .....	119
	5.4	Agenda Penelitian Yang Akan Datang .....	119

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Tabel Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	54
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 4.1 Sampel dan Tingkat Pengembalian .....	75
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	76
Tabel 4.3 Umur Responden.....	78
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Responden.....	78
Tabel 4.5 Masa Kerja Responden .....	79
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel.....	80
Tabel 4.7 Uji Validitas Indikator Variabel .....	85
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Indikator Variabel .....	86
Tabel 4.9 Uji Normalitas .....	87
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas.....	89
Tabel 4.11 Uji Heteroskedastisitas .....	90
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	92
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi .....	103

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	58
Gambar 4.1 Uji Normalitas .....	88
Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	91

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Hasil Jawaban Responden
- Lampiran 3 Hasil Descriptive Statistics
- Lampiran 4 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 6 Hasil Uji Regresi







# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam sistem pengendalian, anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan (Adisaputro dan Asri, 2002). Lebih lanjut tujuan disusunnya anggaran sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana dan untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan. Dengan adanya anggaran, maka rencana berkaitan dengan biaya yang telah disusun dapat dengan jelas dan nyata akan terlihat guna menampung dan mengalisa serta memutuskan setiap usulan berkaitan dengan keuangan (Nafarin,2000).

Sistem penganggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Untuk itu pihak manajer memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kenis (1979) dalam Kurnia, 2004). Untuk itu kinerja manajerial dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menentukan

anggaran. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah karakteristik tujuan anggaran. Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, maka Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 dimensi *budgetary goal characteristics*, yaitu *budgeting participation* (partisipasi penyusunan anggaran), *budget goal clarity* (kejelasan sasaran anggaran), *budget goal difficulty* (kesulitan sasaran anggaran), *budgeting evaluation* (evaluasi anggaran), dan *budgeting feedback* (umpan balik anggaran). Kenis menyimpulkan bahwa variasi dalam *budgeting style* dari *upper management* seperti yang direfleksikan dalam karakteristik tujuan anggaran (*budgetary goal characteristics*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari *lower level* manajer. Dengan demikian proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Untuk mengetahui perbedaan antara anggaran yang dilaporkan manajer dengan anggaran yang sesuai (kinerja manajerial) maka dibutuhkan suatu komitmen organisasi dan karakteristik tujuan anggaran yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan.

*Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1966 dalam Engko dan Gudono, 2007). Ivancevich & Matterson (1991) dalam Hapsari (2010) membagi *locus of control* menjadi dua dimensi: *internal locus of control* dan *external locus of control*. Individu dengan *internal locus of*

*control* yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control*. Para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1997; Kipnis 1976; Miller & Toulouse 1986 dalam Hapsari, 2010).

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, *et. al*, 1981; dalam Sumarno, 2005). Untuk mampu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka para manajer juga dituntut untuk mampu memahami terhadap karakteristik penganggaran. Dengan demikian semakin tinggi komitmen para manajer terhadap organisasi, maka manajer akan berusaha untuk memahami terhadap karakteristik anggaran yang ditetapkan sehingga akan mempengaruhi kinerja para manajernya. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah, yaitu salah satu lembaga negara, instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan warga Jawa Tengah disegala bidang, yang sifatnya sangat kompleks, sehingga merupakan organisasi sebagai tempat menyandarkan berbagai harapan yang ideal dari masyarakat Jawa Tengah tentang

pemenuhan sejumlah kepentingan. Dalam rangka pertanggungjawaban publik, pemerintah daerah harus melakukan optimalisasi anggaran yang dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif (*Value for Money*) untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengalaman yang terjadi selama ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan daerah masih memprihatinkan. Anggaran daerah, khususnya belanja daerah belum mampu berperan sebagai insentif dalam mendorong laju pembangunan di daerah. Di sisi lain banyak ditemukan pengalokasian anggaran yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas dan kurang mencerminkan aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas, karena kualitas perencanaan anggaran daerah relatif lemah (Fathillah, 2001 dalam Herminingsih, 2009). Seperti yang dikemukakan Ketua Kaukus Lingkungan DPRD Jateng bahwa sektor lingkungan hidup belum mendapatkan prioritas anggaran dalam APBD, yang tidak sampai 0,9 persen. Padahal banyak persoalan di sektor lingkungan yang harus diselesaikan, seperti kurangnya sumber daya manusia (SDM) tenaga pengawas yang harus melakukan pengawasan lingkungan di seluruh wilayah Jateng. Keterbatasan SDM pengawas ini, menyebabkan banyak kasus pencemaran yang dilakukan industri pabrik-pabrik tekstil tak bisa terpantau. Demikian pula kasus penambangan liar yang merusak lingkungan tak bisa ditangani. Dalam hal pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah menetapkan tujuan dan sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut. Pencapaian tujuan suatu pemerintah daerah membutuhkan peran semua anggota yang ada dalam pemerintahan termasuk Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Agar tujuan pemerintah mudah tercapai, maka diperlukan suatu pedoman yang disebut anggaran. Jika dikaitkan dengan anggaran, telah cukup banyak penelitian yang mengaitkan anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun demikian, hasil dari penelitian-penelitian tentang anggaran terhadap kinerja manajerial tidak konsisten. Banyak peneliti yang meneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Penelitian pada pemerintah Kabupaten Temanggung pernah dilakukan oleh Istiyani (2009) , dari hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Temanggung.

Penelitian Munawar (2006) tentang karakteristik tujuan anggaran menunjukkan bahwa komponen karakteristik tujuan anggaran yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, dan umpan balik anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja aparat Pemda di Kabupaten Kupang.

Akan tetapi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004) pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan budaya paternalistik dan komitmen organisasi bukan merupakan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Penelitian ini pernah dilakukan oleh Nanda Hapsari (2010) dengan obyek penelitian di PT. Adhi Karya (Persero) dan Michelle Suharli dan Nurlaelah (2007) dengan obyek penelitian di perusahaan manufaktur. Hasil penelitian Hapsari (2010) menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Michell Suharli dan Nurlaelah (2007) menunjukkan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Murthi (2008) menyatakan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial rumah sakit pemerintah di kota Denpasar, budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh *budgetary goal characteristic* terhadap kinerja manajerial rumah sakit pemerintah di kota Denpasar dan komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh *budgetary goal characteristic* terhadap kinerja manajerial rumah sakit pemerintah di kota Denpasar.

Untuk mengatasi perbedaan hasil penelitian-penelitian yang tidak konklusif secara universal tersebut, maka dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986 dalam Darma, 2004). Pendekatan kontinjensi ini digunakan dengan upaya yang secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel lainnya yang dapat mempengaruhi suatu hubungan dari variabel-variabel yang diteliti.

Perbedaan antara peneliti sekarang dengan penelitian Kurnia (2004), Hapsari (2010), Sumarno (2005), Murthi (2008) terletak pada obyek penelitian, dimana dalam penelitian terdahulu menggunakan obyek perguruan tinggi swasta,

perseroan, perusahaan manufaktur, dan rumah sakit pemerintah. Untuk itu dalam penelitian ini ingin melakukan penelitian yang berbeda yaitu menggunakan organisasi pemerintah dengan mengkhhususkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Terdapat perbedaan variabel yang digunakan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Kurnia (2004) dan Murthi (2008) melakukan penelitian mengenai pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Akan tetapi penelitian ini belum mampu membuktikan bahwa budaya paternalistik merupakan kesesuaian terbaik dan mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Kondisi inilah yang mendorong peneliti untuk memasukkan variabel *locus of control* dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating yang dianggap mampu meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja (Randall, 1990 dalam Kurnia, 2004). Frucot dan Shearon (1991) dan Kren (1992) dalam Hapsari (2010) meneliti bahwa *locus of control* secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, pendekatan kerangka kontinjensi diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara ketiga variabel tersebut yaitu komitmen organisasi dan *locus of control* dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut maka menarik untuk dilakukan suatu penelitian dengan judul : “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Locus of control* dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di muka, dapat diketahui bahwa masalah yang terjadi adalah terjadinya ketidakkonsistenan antara peneliti satu dengan lainnya. Penelitian satu menyatakan ada pengaruh, sedangkan penelitian lainnya tidak ada pengaruh, terutama pada variabel karakteristik tujuan anggaran yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah?
2. Apakah *locus of control* mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah ?
3. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- b. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh *locus of control* terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- c. Untuk menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Adapun kegunaan atau manfaat dari penelitian dan penulisan laporan ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi Instansi

Untuk memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.

b. Bagi Akademik

Untuk menambah referensi bagi mahasiswa yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang sejenis dan sebagai tambahan informasi bagi pihak yang membutuhkan.

c. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis dalam memahami disiplin ilmu akuntansi manajemen dan pengalaman memahami masalah-masalah yang terjadi dalam dunia kerja nyata, terutama permasalahan yang berkaitan dengan masalah pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai individu, tujuan merupakan sasaran/target dari tindakan. *Goal setting* telah lama diperkenalkan melalui suatu teknik manajemen yang dapat digunakan secara luas yang disebut *management by objectives* (MBO). Yang dimaksud dengan *management by objectives* adalah sistem manajemen yang berkaitan dengan partisipasi dalam pembuatan keputusan, *goal setting* dan sasaran umpan balik. Hasil penelitian Locke (1988) dalam Ardiani (2011) menunjukkan bahwa program MBO terbukti berpengaruh nyata terhadap peningkatan produktivitas, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Edwin Locke memulai beberapa seri percobaan sejak tahun 1968 untuk mengumpulkan idenya dalam kerangka yang lebih komprehensif untuk membangun teori *goal setting*. Tujuannya adalah memiliki dua atribut utama yaitu isi (*content*) dan intensitas. *Content* mengacu pada aktivitas dasar/pencarian akhir. Intensitas berhubungan dengan tingkat kepentingan seseorang atas tujuan.

Beberapa hasil penelitian Locke (1968) dalam Ardiani (2011) dan penelitian lainnya yang berhubungan dengan *goal setting* (Carruth dan DiGregorio, 2003) dalam Ardiani (2011) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kespesifikan tujuan (*goal specificity*), kesulitan tujuan (*goal difficulty*) dan umpan balik (*feedback*) terhadap kinerja. Locke (1968) dalam Ardiani (2011)

mengemukakan bahwa maksud untuk bekerja kearah suatu tujuan merupakan suatu sumber utama motivasi kerja. Artinya tujuan akan memberikan seorang karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya perlu dihabiskan. Tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja. Walaupun tujuan tersebut sulit dicapai tetapi jika tujuan tersebut diterima dengan baik (*acceptance of goal*) akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada mencapai tujuan yang mudah (Locke,1968 dalam Ardiani (2011). Disamping itu diperlukan adanya umpan balik untuk mencapai kinerja tinggi (Carruth dan DiGregorio,2003 dalam Ardiani,2011) serta partisipasi (*participative goal setting*) yang akan meningkatkan penerimaan atas tujuan yang ingin dicapai.

Kreitner dan Kinicki (2000) dalam Ardiani (2011) menyatakan bahwa beberapa penelitian secara konsisten telah mendukung *goal setting* (penetapan tujuan) sebagai suatu teknik berkaitan dengan motivasi. Penetapan tujuan untuk berprestasi akan meningkatkan prestasi individu, kelompok dan organisasi. Ulasan mengenai sejumlah penelitian *goal setting* yang dilaksanakan dua decade terakhir telah memberikan lima panduan praktis bagi manajer yaitu Locke dan Latharn (1990) dalam Ardiani (2011) :

1. Tujuan yang sulit mengarah pada prestasi yang lebih tinggi. Kesulitan mencapai tujuan mencerminkan jumlah usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
2. Tujuan yang sulit dicapai mengarah pada prestasi yang lebih tinggi untuk tugas-tugas yang lebih sederhana daripada yang rumit. Kekhususan tujuan berkaitan dengan suatu tujuan. Dalam penelitian *goal setting*, 99 dari 110

penelitian (90%) menemukan bahwa tujuan yang khusus dan menantang akan lain, penetapan tujuan yang khusus dan sulit dapat mengakibatkan prestasi lebih buruk dalam keadaan tertentu. Sebagai contoh bahwa dampak *goal setting* hanya terjadi pada tugas yang mudah dan paling lemah untuk tugas rumit. Terdapat dua penjelasan atas temuan ini. Pertama, para karyawan tidak berusaha meningkatkan usahanya untuk mencapai tujuan yang rumit kecuali mereka dilibatkan dalam proses penetapan tujuan (*goal setting*) tersebut. Kedua, tugas yang baru dan rumit justru membuat para karyawan akan lebih lama dalam menyelesaikan tugasnya. Sebaliknya para karyawan tidak harus menghabiskan banyak waktu untuk berfikir dalam menyelesaikan tugas yang dirasa mudah. Tugas yang sulit dan spesifik justru akan menurunkan prestasi para karyawan bila tugas yang baru dan rumit tidak dilaksanakan dengan strategi yang jelas untuk memecahkan berbagai persoalan. Penelitian Locke et.al (1981) dalam Ardiani (2011) menyimpulkan bahwa *goal setting* untuk tugas sulit dan khusus, secara perlahan akan mengalami peningkatan pada saat orang terdorong untuk memecahkan persoalan yang secara eksplisit. Akhirnya dampak positif dari *goal setting* juga berkurang pada saat orang bekerja pada tugas yang saling terkait. Para manajer harus mendorong kerja sama dan aliran kerja yang efisien dalam situasi-situasi ini (Locke dan Latharn,1990 dalam Ardiani,2011).

3. Umpan balik akan meningkatkan usaha khusus dalam mencapai tujuan. Umpan balik memainkan suatu peran kunci dalam organisasi. Umpan balik akan meningkatkan apakah usaha sudah mengarah pada tujuan/keluar jalur

dan akan mengarahkan kembali pada usaha yang benar. Tujuan ditambahkan dengan umpan balik adalah pendekatan yang perlu diperhatikan. Tujuan akan memberikan informasi kepada kita mengenai standar prestasi dan harapan sehingga kita dapat menyalurkan usaha yang sesuai. Selanjutnya umpan balik memberikan informasi yang diperlukan untuk menyesuaikan arah, usaha dan strategi untuk pencapaian tujuan (Pasoloroan, 2002 dalam Ardiani, 2011).

4. Penetapan tujuan secara partisipatif, tujuan yang ditugaskan maupun tujuan yang ditetapkan sendiri sama-sama efektif. Para manajer maupun peneliti tertarik dalam pengidentifikasian cara terbaik untuk menetapkan tujuan. Rangkuman penelitian tentang *goal setting* menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan pun yang tidak konsisten dan efektif dalam hal meningkatkan prestasi. Para manajer disarankan untuk menggunakan pendekatan *contingency* (kemungkinan) dengan menggunakan metode yang paling sesuai dengan individu dan situasi yang ada. Beberapa karyawan berkeinginan untuk berperan serta dalam proses *goal setting*, sedangkan beberapa lainnya tidak. Para karyawan juga lebih cenderung untuk memberikan respon secara positif terhadap kesempatan untuk berpartisipasi dalam *goal setting* pada saat mereka memiliki informasi tugas yang lebih besar, tingkat pengalaman dan pelatihan yang lebih tinggi dan tingkat keterlibatan tugas yang lebih besar (Muslimah, 1998 dalam Ardiani, 2011). Pendekatan partisipatif akan membantu mengurangi ketidakcocokan para karyawan terhadap *goal setting*.
5. Komitmen terhadap tujuan dan insentif berupa uang mempengaruhi hasil *goal setting*. Komitmen terhadap tujuan merupakan lingkup dimana seorang

individu secara pribadi terikat pada pencapaian tujuan. Pada umumnya seorang individu diharapkan tekun dalam berusaha untuk mencapai suatu tujuan pada saat seorang individu harus mencapai tujuan tersebut (Shields dan Young, 1995 dalam Ardiani, 2011). Para peneliti yakin bahwa komitmen tujuan berkaitan dengan kesulitan melaksanakan tugas untuk berprestasi. Artinya, tujuan yang sulit akan mengarahkan individu untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi hanya pada saat karyawan terikat pada tujuan mereka. Sebaliknya, tujuan yang sulit dijelaskan akan mengarah pada prestasi yang lebih rendah pada saat individu tidak terikat pada tujuan mereka. Hasil penelitian Locke et.al (1981) dalam Ardiani (2011) menunjukkan bahwa insentif bonus yang berdasarkan pada tujuan menghasilkan komitmen yang lebih tinggi pada tujuan yang mudah dan menghasilkan komitmen yang lebih rendah pada tujuan yang sulit. Individu enggan untuk terikat pada tujuan yang sulit bila dikaitkan dengan insentif berupa uang. Individu yang memiliki komitmen terhadap tujuan yang tinggi juga hanya menawarkan sedikit bantuan untuk para rekan kerja pada aspek-aspek pekerjaan yang tidak tercakup akan mampu mencapai tujuan individu yang sulit.

## **2.1.2 Anggaran**

### **2.1.2.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran perusahaan atau lebih sering disebut *budget* mempunyai definisi yang beraneka ragam. Ahyari (1988) menyebutkan anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan di dalam unit kuantitatif (moneter). Hansen

Hansen dan Mowen (1995) dalam Pasoloroan (2002) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu metode penerjemahan tujuan dan sasaran organisasi menjadi hal yang operasional. Sistem penganggaran merupakan kombinasi antara aliran informasi dengan proses dan prosedur administratif yang merupakan bagian integral perencanaan jangka pendek dan pengendalian suatu organisasi (Merchant, 1981 dalam Poerwati, 2001).

Menurut Anthony (1995) dalam Tjahjanti (2005) anggaran merupakan suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang yang disusun untuk suatu periode tertentu. Sedangkan Nafarin (2000) memberikan pengertian anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran senantiasa berisikan rencana-rencana yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dengan menggunakan dan memanfaatkan berbagai sumber ekonomi perusahaan yang kemudian diproyeksikan ke dalam laporan keuangan yang diharapkan untuk jangka waktu tertentu. Dengan demikian anggaran dapat didefinisikan bahwa :

1. Anggaran merupakan rencana secara formal dan terinci dari kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
2. Berlaku untuk satu periode tertentu biasanya satu tahun.
3. Dinyatakan secara kuantitatif biasanya dalam satuan moneter.

4. Anggaran merupakan pedoman dan alat penilai pelaksanaan atau realisasi rencana itu sendiri.

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966; dalam Ritonga, 2008). Anggaran secara formal dinyatakan dalam bentuk transaksi-transaksi yang diharapkan dan sebagai kesanggupan setiap manajer untuk mengadakan, menggunakan sumber ekonomi perusahaan dan pencapaian hasil-hasil yang diinginkan, anggaran kemudian disusun secara terperinci dan diproyeksikan dalam laporan keuangan yang diharapkan.

Anggaran tidak hanya sebagai rencana keuangan yang menetapkan biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan tetapi juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya (Kenis, 1979 dalam Sukardi, 2002). Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian anggaran bermanfaat untuk

latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Adisaputro dan Asri (2002) anggaran mempunyai fungsi dalam hal *planning*, *coordinating*, dan *controlling*.

1. Dalam bidang perencanaan (*planning*)

- a. *Budgeting*, bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan. Terutama kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, *sales promotion*, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.
- b. Menentukan arah kegiatan yang paling menguntungkan bagi tenaga kerja yang dimiliki.
- c. Menunjang kebijakan perusahaan
- d. Menentukan tujuan perusahaan
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara efektif

2. Dalam bidang koordinasi (*coordinating*)

- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan
- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha
- c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran yang menguntungkan
- d. Untuk mengetahui kelemahan perusahaan untuk kemudian diperbaiki

3. Dalam bidang pengawasan (*controlling*)
  - a. Untuk mengawasi kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran
  - b. Untuk mencegah terjadinya pemborosan

#### **2.1.2.2 Karakteristik Tujuan Anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*)**

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta 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. Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) mengemukakan lima *budgetary goal characteristics* yaitu :

##### **a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu yang kerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell,1982 dalam Hapsari, 2010).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Tingkat para manajer berpartisipasi dalam penyiapan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran dari pusat pertanggungjawaban mereka. Partisipasi dalam penetapan sasaran anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi sasaran secara penuh dan bekerja ke arah penetapan sasaran.

Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran juga dapat menimbulkan masalah potensial (Hanson dan Mowen, 2005) yaitu :

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Penetapan target anggaran cenderung akan menjadi tujuan individu manajer dalam situasi penganggaran partisipasi sehingga dengan penetapan target anggaran yang terlalu mudah ataupun terlalu sulit akan dapat menyebabkan turunnya tingkat kinerja. Bila target terlalu mudah dicapai maka manajer makin akan kehilangan semangat dan kinerjanya akan menurun. Bila target anggaran terlalu sulit dicapai, kegagalan pencapaian standar tersebut mungkin akan menyebabkan frustrasi dan mendorong ke arah prestasi kerja yang buruk.

2. Masuknya *slack* dalam anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menciptakan kesempatan bagi manajer untuk menciptakan *slack* anggaran dalam jumlah besar sehingga merugikan perusahaan sebab sumber daya yang ada mungkin tidak dapat digunakan secara produktif karena telah terikat pada posisi yang sebenarnya tidak dibutuhkan.

3. Partisipasi semu (*pseudo participation*)

Hal ini terjadi bila manajer puncak memegang kendali total atas proses penganggaran dan pada saat yang sama juga mencari dukungan partisipasi bawahannya. Manajer puncak hanya berusaha untuk mendapatkan penerimaan formal dari bawahannya atas anggaran yang disusun, bukannya mencari masukan bagi penyusunan anggaran. Dalam partisipasi semu ini, efek-efek positif dari perilaku manajer yang diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran tidak akan diperoleh.

Govindarajan (1986) dalam Yudyastuti (2002) mengemukakan bahwa penganggaran partisipatif secara khusus bermanfaat bagi operasi pusat pertanggungjawaban di bawah lingkungan ketidakpastian, sebab para manajer pusat pertanggungjawaban yang paling mengetahui informasi tentang variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya mereka. Menurutnya, penganggaran partisipasi memberikan pengaruh positif terhadap motivasi manajemen. Hal ini disebabkan beberapa hal, yaitu :

1. Adanya kecenderungan manajer bawahan lebih menerima target anggaran karena merasa target tersebut mereka tetapkan sendiri.
2. Anggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Selain itu, penyusunan anggaran secara partisipasi membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas akan pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses revisi dan persetujuan anggaran.

Welsch (Novana, 2002) menambahkan bahwa penganggaran partisipasi merupakan alat bagi manajemen puncak untuk mengurangi informasi pribadi yang dimiliki oleh manajer level menengah ke bawah. Asimetri informasi yang sering muncul antara manajer level atas dan bawah ini jika tidak diatasi, dapat mengaburkan proses penilaian kinerja. Siegel dan Marconi (1989) dalam Hansen dan Mowen (2001) menyebutkan beberapa keuntungan penerapan penganggaran partisipasi, yaitu :

- a) Para partisipan tidak hanya memiliki *task involved* tetapi juga *ego involved* dalam pekerjaannya, sehingga dapat mempertinggi moral dan meningkatkan inisiatif di semua jenjang manajemen.
- b) Partisipasi meningkatkan keterpaduan kelompok yang akan menyebabkan meningkatnya kerjasama antar anggota organisasi dalam mencapai tujuan.
- c) Partisipasi meningkatkan *goal internalization* yaitu anggota organisasi akan mempersepsikan bahwa tujuan organisasi yang ikut ditetapkan konsisten dengan tujuan pribadinya. Hal ini menyebabkan berkurangnya konflik antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dan pada akhirnya akan meningkatkan moral dan produktivitas.
- d) Partisipasi juga mengurangi ketegangan dan kegelisahan yang disebabkan oleh anggaran, karena para anggota organisasi telah mengetahui bahwa anggotanya logis dan dapat dicapai.
- e) Partisipasi juga mengurangi persepsi adanya ketidaksamaan dalam alokasi sumber daya organisasi.

**b. Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)**

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) merupakan gambaran luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979 dalam Darma, 2004). Dalam dimensi ini sasaran dinyatakan khusus dan jelas dimengerti penetapan sasaran. Secara lebih khusus, lebih produktif daripada mendorong karyawan untuk melaksanakan yang terbaik bagi perusahaan. Sasaran yang disengaja dan teratur berimbans pada perilaku penetapan sasaran yang tidak

jelas, yang akan menimbulkan kekacauan, ketegangan dan ketidakpuasan karyawan.

Dalam dimensi ini sasaran dinyatakan khusus dan jelas dimengerti penetapan sasaran. Secara lebih khusus, lebih produktif daripada mendorong karyawan untuk melaksanakan yang terbaik bagi perusahaan. Sasaran yang disengaja dan teratur berimbang pada perilaku penetapan sasaran yang tidak jelas, yang akan menimbulkan kekacauan, ketegangan dan ketidakpuasan karyawan.

Variabel kejelasan sasaran anggaran merupakan bagian dari desain pengendalian manajemen yang sebenarnya secara formal dibentuk oleh organisasi itu sendiri. Sebagai contoh, sasaran anggaran dapat dibuat lebih banyak. Sedangkan variabel konsekuensinya adalah kinerja manajerial. Kesesuaian yang lebih baik antara desain pengendalian manajemen dengan faktor kontinjensi di hipotesiskan menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat (Fisher, 1998).

Penelitian Ivansevich (1976) dalam Kurnia (2004) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dan timbulnya kepuasan terhadap karyawan. Locke (1968) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan.

### **c. Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)**

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis,1979 dalam Kurnia, 2004). Tingkat kesulitan anggaran terdiri dari yang paling longgar dan mudah dicapai kemudian ke sasaran anggaran yang sulit dan sasaran anggaran yang tidak dapat dicapai. Sasaran yang mudah dicapai tidak dapat menimbulkan tantangan para anggota organisasi dan punya pengaruh motivasional yang kecil, sedang sasaran anggaran yang sulit dan bahkan tidak dapat dicapai dapat menimbulkan kegagalan, tingkat aspirasi yang rendah dan penolakan sasaran oleh anggota organisasi.

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Menurut Hofstede (1967) dalam Muslimah (1998) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi.

### **d. Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)**

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis,1979 dalam Kurnia, 2004). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang

negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif.

Tse (1979) dalam Kurnia (2004) menjelaskan bahwa evaluasi secara mendasar mempunyai 4 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 pembuatan keputusan manajemen

Dalam evaluasi anggaran, selisih dari anggaran ditelusuri melalui departemen masing-masing dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Penilaian kinerja dengan menggunakan anggaran cenderung mempengaruhi perilaku sikap dan kinerja anggota organisasi. Satu pendekatan positif (yang berkenaan dengan *punishment* atau hukuman) dapat menimbulkan motivasi yang lebih rendah serta sikap negatif, sedangkan pendekatan suportif (pemberian *reward*) menghasilkan sikap dan perilaku positif.

#### **e. Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)**

Menurut Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) bahwa umpan balik anggaran merupakan umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai guna memberikan motivasi kepada manajer. Umpan balik anggaran yang dicapai merupakan variabel motivasional yang penting.

Becker dan Green (1962) dalam Kurnia (2004) menyatakan 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. Steers (1975) dalam Kurnia (2004) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja.

### **2.1.3 *Locus of Control***

*Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1996 dalam Engko dan Gudono, 2007). *Locus of control* menurut Hjele dan Ziegler, 1981; Baron dan Byrne, 1994) dalam Engko dan Gudono, (2007) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab – sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Locus of control* dibedakan menjadi lokus kontrol internal (*internal locus of control*) dan lokus kontrol eksternal (*external locus of control*). Kontrol internal akan tampak melalui kemampuan kerja dan tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan dan kegagalan karyawan pada saat melakukan pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan kontrol eksternal merasakan bahwa terdapat kontrol di luar dirinya yang mendukung hasil pekerjaan yang dilakukan.

Rotter (1986) dalam Abdulloh (2006) dalam penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa *locus of control* sebagai tindakan dimana seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. *Internal*

*control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan/perbuatan diri sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya. Sedangkan *external control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang telah dilakukan oleh diri sendiri dan berada diluar kontrol dirinya (Lefcourt, 1986 dalam Abdulloh, 2006). Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Abdulloh (2006) *locus of control* menggambarkan keyakinan individu bahwa individu bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya. *Internal locus of control* adalah individu yang meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan selalu mengambil peran serta bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan. Sedangkan *external locus of control* adalah individu yang meyakini bahwa kejadian dalam hidupnya berada diluar kontrolnya (Rotter, 1966 dalam Frucot dan Shearon, 1997).

Dengan demikian seseorang yang mempunyai *internal locus of control* memiliki tingkat keyakinan yang lebih kuat. Mereka merasa lebih mampu untuk mengatasi berbagai kesulitan atau apapun permasalahan yang timbul dalam kehidupannya. Individu yang mempunyai *internal locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Abdulloh (2006), menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya. Oleh karena itu akan memiliki perasaan gelisah, khawatir atau cemas yang lebih kecil terhadap masalah yang dihadapinya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai *external locus of control* merasa kurang mampu untuk menghadapi masalah-masalah yang timbul pada

dirinya. Mereka sering beranggapan bahwa suatu kegagalan merupakan sesuatu yang berada diluar batas kemampuannya dan sering merasa kurang mampu untuk mengatasi kegagalan tersebut. Hal inilah yang akan menimbulkan perasaan cemas, khawatir, gelisah dan merasa tidak berdaya yang lebih besar dibandingkan orang yang mempunyai *internal locus of control* (Koentjoro, 1990 dalam Abdulloh,2006).

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Meningkatnya perhatian yang diberikan pada komitmen memunculkan banyak perkembangan penting dalam teori dan penelitian. Menurut Meyer et al. (Raharjo dan Waridin, 2000; dalam Setiani, 2002), dua diantaranya secara khusus penting bagi banyak penelitian. Pertama, semakin jelas bahwa komitmen merupakan suatu *construct* yang kompleks dan mempunyai berbagai bentuk. Selama bertahun-tahun, sejumlah teoritis dan peneliti telah mendefinisikan dan mengoperasionalkan komitmen dalam cara-cara yang berbeda. Akibatnya, sulit untuk menyatukan hasil-hasil penelitian yang terakumulasi. Karena komitmen dapat mempunyai berbagai bentuk, para peneliti harus menyatakan dengan jelas bentuk atau bentuk-bentuk komitmen yang menarik perhatian mereka dan memastikan bahwa ukuran yang mereka gunakan sesuai dengan tujuan penelitian. Kedua, terdapat suatu perluasan dalam hal lingkungan pembelajaran komitmen. Beberapa studi awal dengan literatur perilaku keorganisasian menguji komitmen karyawan kepada atasan mereka, atau mengacu pada komitmen organisasi.

Menurut Raharjo dan Waridin (2000) dalam Setiani (2002), dua persepsi tentang konsep komitmen mendominasi literatur. Persepsi yang pertama memandang komitmen sebagai sikap individu-individu mengidentifikasi diri dengan organisasi dan, karena itu berkomitmen untuk membangun keanggotaan dalam organisasi. Pendekatan ini biasanya dioperasionalkan dengan suatu skala yang dikembangkan oleh Porter et al. (1974) dalam Setiani (2002). Sementara persepsi yang kedua, dikenal sebagai *side-bet theory* yang muncul dari studi Becker (1960) dalam Setiani (2002), lebih memandang komitmen sebagai perilaku daripada sebagai sikap. Menurut persepsi ini, individu-individu lebih terikat pada organisasi melalui kepentingan dari luar (misalnya pensiun, senioritas) daripada pengaruh yang diharapkan organisasi. Komitmen perilaku biasanya dioperasionalkan dengan skala-skala yang dikembangkan oleh Hrebiniak dan Alutto (1972) dalam Setiani (2002).

Nouri (1994) dalam Handayani (2002) dalam penelitiannya mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat identifikasi pekerja dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut dikarakteristikan oleh : (1) penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, dan (2) kemauan untuk mencurahkan seluruh tenaganya untuk kepentingan organisasi (Porter et al.,1994; Angle & Perry, 1981; dalam Handayani, 2002). Manajer yang memiliki level *organisational commitment* yang tinggi merasakan adanya sikap positif terhadap organisasinya. Mereka mengidentifikasi diri mereka terhadap organisasi tertentu, dan mencoba untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Porter et al., 1976; dalam Handayani, 2002).

Rosidi (2000) dalam Yudyastuti (2002) menyatakan bahwa komitmen merupakan intensitas seseorang untuk mengidentifikasikan dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam perusahaan atau profesi. Komitmen berarti terdapat upaya sungguh-sungguh serta keterikatan untuk melaksanakan dan mencapai target yang telah disepakati bersama. Individu yang berkomitmen tinggi akan mendahulukan kepentingan organisasi serta berusaha agar organisasi lebih produktif dan *profitable* (Luthans, 1998; dalam Yudyastuti, 2002). Bagi individu berkomitmen tinggi, pencapaian tujuan perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai serta berpandangan positif dan berbuat yang terbaik untuk kepentingan perusahaan (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974; dalam Yudyastuti, 2002).

Seperti halnya banyak *construct* dalam penelitian keorganisasian, komitmen organisasi telah didefinisikan dan diukur dalam berbagai cara oleh para peneliti. Allen dan Meyer (1996) dalam Setiani (2002) memperhatikan bahwa berbagai definisi komitmen berbeda dalam hal pernyataan psikologis yang terkandung dalam komitmen, kondisi-kondisi sebelumnya yang mengarah pada perumusan definisi, dan perilaku yang diharapkan muncul dari komitmen. Allen dan Meyer (1990) dalam Setiani (2002) mengklasifikasikan definisi komitmen ke dalam tiga tema, yaitu (1) keterikatan afektif, (2) keterikatan yang didasarkan pada pengakuan biaya dalam hal anggota organisasi meninggalkan organisasi, dan (3) keterikatan berdasarkan kewajiban. Agar setiap tema tersebut dapat diterima, ketiga tema tersebut diberi label, secara berurutan, komitmen afektif, *continuance*, dan normatif.

Menurut Meyer dkk. (1989) dalam Hariyanti (2001) bahwa komitmen organisasi afektif berhubungan positif dengan kinerja sedangkan komitmen organisasi normatif atau berkelanjutan berhubungan negatif. Bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berpikir positif untuk memihak pada organisasi, karena bawahan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi menginginkan tujuan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan sehingga memihak organisasi (Lowe dan Shaw, 1968; dalam Hariyanti, 2001). Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Porter, Steers, 1982 dalam Luthans 2006).

#### **2.1.4.2 Komponen Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang mana saling berhubungan terhadap organisasi atau profesi antara lain :

- a. *Identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi.
- b. *Involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.
- c. *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Menurut Robbins (2001), komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang

karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Meyer (2000) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi, yaitu :

1. *Affective Commitment* terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (emotional attachment). Jadi karena dia memang menginginkan (*want to*).
2. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan lain, dengan kata lain, dia membutuhkan (*need to*).
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi karena dia merasa berkewajiban (*ought to*).

Seseorang dapat mempunyai pemahaman yang lebih bagus mengenai hubungan karyawan dengan organisasi ketika ke-tiga bentuk komitmen dipertimbangkan bersama-sama.

## **2.1.5 Kinerja Manajerial**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Young (1985) dalam Lestari Utami (2000) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai besaran dimana para manajer dengan sengaja memasukkan sumber daya yang berlebihan ke dalam anggaran, atau dengan sadar tidak menyatakan kemampuan produktif yang sesungguhnya.

Mahoney dkk (1963) dalam Hapsari (2010) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain:

perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi, dan representasi.

Menurut Indriantoro dan Supomo (2001) bahwa kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Penciptaan kinerja manajerial utamanya dapat dihubungkan pada tendensi para manajer untuk mengendalikan sumber daya, aspirasi para manajer dan ketidakpastian yang melingkupi departemen. Dengan demikian, permintaan anggaran para manajer dapat merefleksikan baik kebutuhan organisasional maupun ambisi individual.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja berarti juga membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Oleh karena

organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi, 2001). Dalam organisasi manajer tingkat atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajer di tingkat bawahnya disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan; penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penilaian kinerja tersebut, manajer tingkat atas memberikan penilaian terhadap kinerja tingkat bawah, dan sebaliknya bagi manajer tingkat bawah akan mendapatkan umpan balik mengenai bagaimana manajer tingkat atas menilai kinerja mereka (Mulyadi, 2001).

Menurut Supomo dan Indriantoro (1998), ada sembilan dimensi penilaian kinerja manajerial yang meliputi:

a. Kinerja Perencanaan

Menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.

b. Kinerja Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.

c. Kinerja Pengkoordinasian

Tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk menyusun suatu program dan hubungannya dengan manajer lain.

d. Kinerja Evaluasi

Menilai dan mengukur keputusan yang diambil, pemeriksaan laporan keuangan dan pelayanan kepada pemakai jasa komunikasi.

e. Kinerja Pengawasan

Mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

f. Kinerja Pengaturan Staff

Mempertahankan angkatan kerja di bagiannya, merekrut, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

g. Kinerja Negosiasi

Melakukan kinerja manajerial atau melakukan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar.

h. Kinerja Perwakilan

Melakukan pertemuan dengan wakil dari perusahaan-perusahaan lain dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

i. Kinerja Keseluruhan

Melakukan tukar menukar ide dengan beberapa manajer pada perusahaan secara keseluruhan, sehingga hasil yang dicapai berhasil sesuai tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut, pendekatan untuk mengukur sejauhmana kinerja manajerial secara individual menurut Bernadin dalam Chariri (2003) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan manajer mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan manajer terhadap target yang dibebankan oleh perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit yang dibebankan oleh perusahaan.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang manajer dapat melakukan fungsi kerjanya secara mandiri tanpa bantuan lainnya guna menghindari hasil yang merugikan

6. Komitmen kerja

Tingkat dimana manajer mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab manajer terhadap perusahaan.

### **2.1.5.3 Tipe Umum Penilaian Kinerja**

Menurut Supriyanto (1996) dalam Abidin (1999), penilaian kinerja digolongkan ke dalam dua tipe umum, yaitu :

a. Tipe objektif

Penilaian kinerja didasarkan pada data-data yang terekam, misalnya data pemasaran dan data produksi seperti : jumlah barang yang diproduksi, jumlah penjualan, jumlah kerusakan barang dan lain-lain serta data personalia, seperti : data kecelakaan kerja, absensi, *purs-over* karyawan, jam kerja dan lain-lain.

b. Tipe subjektif

Penilaian tipe subyektif terhadap kinerja tergantung pada pertimbangan kemanusiaan yang memiliki berbagai kecenderungan. Kecenderungan yang mungkin terjadi misalnya adalah kelonggaran, kecenderungan ke pusat (*central tendency*) dan *hallo effect*.

## **2.2 Hubungan Logis Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis**

### **2.2.1 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kenis (1979) dalam Michell Suharli (2007) mempertegas pengertian partisipasi sebagai keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran dan pengaruh anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Brownell dan Mcinnes (1986) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja

manajerial. Sedangkan Milani (1975) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi merupakan salah satu unsur penting dalam penyusunan anggaran. Marconi dan Siegel (1989) dalam Michelle dan Nurlaelah (2007) mengemukakan manfaat adanya penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain : (1) partisipan tidak hanya *task involved* tetapi juga menjadi *ego involved* dalam kerja mereka, (2) partisipan akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok dalam penetapan sasaran mereka, (3) partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran, dan (4) partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan dalam alokasi sumber daya antara bagian.

Partisipasi yang tinggi dalam proses pembuatan anggaran akan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk melakukan peningkatan kinerjanya secara lebih baik. Karena mereka akan turut bertanggungjawab atas apa yang mereka susun dalam anggaran. Selain itu mereka akan berusaha untuk mewujudkan apa yang telah mereka rencanakan dengan sebaik-baiknya, sehingga secara otomatis kinerja mereka juga akan meningkat. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Hapsari (2010) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

### **2.2.2 Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis,1979 dalam Kurnia, 2004). Dalam menetapkan sasaran anggaran perlu dinyatakan secara khusus dan jelas dimengerti. Dengan jelas dan spesifik dalam menetapkan sasaran anggaran, maka akan memiliki pemahaman yang jelas dibandingkan lainnya, termasuk prioritas anggaran, pencapaian sasaran anggaran, keahlian dan pengetahuan yang tinggi, serta usaha yang dilakukan dalam menetapkan sasaran anggaran dalam pencapaian kinerja manajerial secara optimal.

Locke (1968) dalam Pasoloroan (2002) menyatakan bahwa penentuan sasaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan kalau tidak ada penentuan sasaran dan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Dengan kata lain, kejelasan sasaran anggaran diharapkan dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana tercantum dalam perencanaan anggaran, sehingga secara logis kinerja dapat tercapai. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan (Locke, 1968 dalam Kurnia, 2004).

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Darma (2004) bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

### **2.2.3 Hubungan Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis,1979 dalam Kurnia,2004). Manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran tepat atau ketat tetapi dapat dicapai. Hal ini mengindikasikan bahwa ketat tetapi dapat dicapai adalah tingkat untuk kesulitan tujuan anggaran (Kenis, 1979 dalam Munawar, 2006).

Anthony dan Govindarajan (1995) dalam Pasoloroan (2002) berpandangan bahwa anggaran ideal adalah anggaran yang ketat namun manajer yakin dapat mencapainya. Sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah (Locke, 1968 dalam Kurnia, 2004).

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Istiyani (2009) bahwa salah satu dari karakteristik penganggaran yaitu kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> Kesulitan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

#### **2.2.4 Hubungan Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis,1979 dalam Kurnia,2004). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negative, sedangkan *supportif approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif. Manajer memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu gaya *punitive* (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungannya secara jelas hubungan antara variabel lemah (Kenis, 1979 dalam Munawar, 2006). Kemampuan manajer dalam memberikan penjelasan atas anggaran mengenai efisiensi dan penjelasan atas penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan manajer. Dengan melakukan evaluasi terhadap anggaran yang ditetapkan, maka selisih dari anggaran tersebut dapat ditelusuri melalui departemen masing-masing dan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer dalam menjalankan operasional perusahaan. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> Evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

### **2.2.5 Hubungan Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kenis (1979) dalam Munawar (2006) menemukan bahwa hanya kepuasan kerja dan motivasi anggaran ditemukan signifikan dengan hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer.

Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel 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). Manajer yang mengetahui hasil yang diperoleh dari usaha mereka untuk mencapai sasaran dan insentif untuk kinerja yang lebih baik dan merasakan kesuksesan atau kegagalan yang selanjutnya juga akan mendorong peningkatan kinerja manajerial.

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Istiyani (2009) bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> Umpan balik anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial**

### **2.2.6 Hubungan *Locus of Control* terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

*Locus of control* merupakan cara pandang para pimpinan terhadap suatu peristiwa apakah pemimpin dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dihubungkan dengan sumber *control* karena pada saat muncul, partisipasi dalam penyusunan anggaran mengizinkan manajer mempengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan internal *locus of control*. Brownell (1981,1982) dalam Hapsari (2010) menjelaskan bahwa manajer dengan orientasi internal akan bekerja lebih baik dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran tetapi manajer dengan orientasi external bekerja lebih baik tanpa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran. Untuk terlibat dalam penyusunan anggaran, maka dibutuhkan tingginya cara pandang pimpinan dalam menangani permasalahan organisasi sehingga akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Hal ini didukung oleh penelitian Hapsari (2010) bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>6</sub> *Locus of control* mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial**

### **2.2.7 Hubungan *Locus of Control* terhadap Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979 dalam Darma, 2004). Hasil penelitian Locke (1968) dalam Darma (2004) dinyatakan bahwa penentuan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan kalau tidak ada penentuan sasaran. Hal tersebut akan mendorong karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan. Adanya sasaran yang jelas maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam menetapkan sasaran anggaran, dibutuhkan cara pandang dari pemimpin dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi sehingga dapat jelas dimengerti dan para pelaksana anggaran dapat bekerja lebih efisien dan termotivasi untuk berprestasi. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>7</sub> *Locus of control* mampu memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja kanajerial**

### **2.2.8 Hubungan *Locus of Control* terhadap Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) mengemukakan bahwa kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah

dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melebihi batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi (Hoftstede, 1967 dalam Muslimah, 1998). Sasaran yang ketat dan sulit dicapai pada sisi lain akan mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, aspirasi rendah dan penolakan atas sasaran oleh manajer (Becker dan Green, 1962 dalam Pasoloroan,2002). Anthony dan Govindarajan (1995) dalam Pasoloroan (2002) berpandangan bahwa anggaran yang ideal adalah anggaran yang ketat, namun manajer yakin dapat mencapainya. Dengan adanya cara pandang yang baik dalam mengawasi sasaran anggaran, maka semakin tinggi kesulitan dalam pencapaian anggaran justru dapat dilaksanakan dengan mudah oleh manajer, karena manajer merasa termotivasi dan perlu melakukan usaha yang keras sehingga menimbulkan tantangan. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>s</sub>    *Locus of control* mampu memoderasi hubungan kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial**

### **2.2.9 Hubungan *Locus of Control* terhadap Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979 dalam Kurnia,2004). Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan

dalam evaluasi kinerja mereka. Penemuan Kenis (1979) dalam Munawar (2006) adalah bahwa manajer memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu gaya *punitive* (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran). Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah. Kemampuan manajer dalam mengendalikan dan mengatasi penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja sangat dibutuhkan untuk pencapaian kinerja yang optimal. Dengan melakukan evaluasi terhadap anggaran yang ditetapkan, maka dibutuhkan cara pandang yang luas dan keyakinan dari seorang pemimpin dalam pengendalian permasalahan sehingga dapat ditelusuri melalui departemen masing-masing dan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer dalam menjalankan operasional perusahaan. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>9</sub> *Locus of control* mampu memoderasi hubungan evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial**

#### **2.2.10 Hubungan *Locus of Control* terhadap Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Kenis (1979) dalam Munawar (2006) menemukan hanya kepuasan kerja dan motivasi anggaran ditemukan signifikan dengan hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer. Penemuan ini gagal untuk menjelaskan hasil dari berbagai studi dengan hubungan umpan balik sikap, kinerja

dalam *task-goal setting*. Umpan balik anggaran merupakan umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai guna memberikan motivasi kepada manajer. Umpan balik anggaran yang dicapai merupakan variabel motivasional yang penting. 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). Dengan keyakinan manajer dalam mengendalikan permasalahan dan pencapaian sasaran anggaran, maka manajer akan berusaha untuk mendapatkan umpan balik. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>10</sub> *Locus of control* mampu memoderasi hubungan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial**

### **2.2.11 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi adalah sebagai dorongan dari dalam diri manajer untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan perusahaan sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan. Untuk mampu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka para manajer juga dituntut untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian semakin tinggi komitmen para manajer terhadap organisasi, maka manajer akan berusaha untuk terlibat dalam penyusunan anggaran yang ditetapkan sehingga akan mempengaruhi kinerja para manajernya. Semakin tinggi dukungan para

manajer terhadap penerapan sistem penganggaran, maka hal itu dapat diartikan bahwa manajer tersebut terlibat langsung dalam penyusunan anggaran penerapan sistem penganggaran dalam pencapaian kinerja secara optimal.

Hal ini sejalan dengan penelitian Sumarno (2005) dan Hapsari (2010) bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>11</sub> Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial**

#### **2.2.12 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi (Mowday et.al, 1979 dalam Darma, 2004). Untuk mampu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka para manajer juga dituntut untuk mampu memahami terhadap karakteristik penganggaran, salah satunya adalah kejelasan sasaran anggaran. Dengan demikian semakin tinggi komitmen para manajer terhadap organisasi, maka manajer akan berusaha untuk memahami terhadap kejelasan sasaran anggaran yang ditetapkan sehingga akan mempengaruhi kinerja para manajernya. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005). Manajer yang merasa sasaran anggarannya jelas, akan lebih bertanggungjawab jika didukung dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dan hal tersebut akan mempengaruhi

pencapaian kinerja yang optimal. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>12</sub> Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial**

### **2.2.13 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al, 1974 dalam Michell dan Nurlaelah,2007). Mathiieu dan Zajac (1990) dalam Michell dan Nurlaelah (2007) menambahkan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi mau bekerja keras seperti bekerja ekstra di luar tugasnya (*extra role*), kreatif dan inovatif sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat. Kejelasan dan kesulitan tujuan, jika diterima akan meningkatkan kinerja (Latham & Baldes,1975 ; Locke,Carrledge & Kneer, 1970 dalam Istiyani, 2009). Semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka manajer tersebut mampu menyelesaikan tingkat kesulitan yang dihadapi dalam pencapaian kinerja secara optimal. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>13</sub> Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial**

#### **2.2.14 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial (Nouri dan Parker, 1998 dalam Kurnia, 2004). Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, maka Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan lima dimensi *budgetary goal characteristics*. Salah satu diantaranya adalah evaluasi anggaran (*budgeting evaluation*). Evaluasi anggaran pada dasarnya membandingkan antara anggaran dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan ini akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian prestasi. Semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka manajer berusaha untuk melakukan evaluasi dengan baik dalam penyusunan anggaran sehingga hal itu akan mempengaruhi kinerja manajerial secara optimal. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H<sub>14</sub> Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial**

#### **2.2.15 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan

lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingannya sendiri (Wiener, 1982 dalam Kurnia, 2004). Umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variable penting yang memberikan motivasi kepada manajer (Kenis, 1979 dalam Kurnia, 2004). Ivancevich dan Mc Mahon (1982) dalam Pasoloroan (2002) mengemukakan bahwa orang akan melakukan dengan lebih baik bila mereka memperoleh umpan balik mengenai betapa mereka maju ke arah tujuan karena umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan antara apa yang mereka kerjakan dan apa yang mereka ingin kerjakan. Semakin kuat dukungan para manajer terhadap komitmen organisasi maka manajer berusaha untuk mendapatkan umpan balik atas permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan anggaran guna pencapaian kerja secara optimal. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>15</sub> Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial**

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian Ratnawati Kurnia (2004) menyimpulkan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, budaya paternalistik bukan merupakan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial, serta komitmen organisasi bukan merupakan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian Emile Setia Darma (2004) menunjukkan bahwa variabel independen (kejelasan sasaran anggaran dan sistem pengendalian akuntansi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial pejabat structural di lingkungan pemerintah daerah, variabel pemoderasi (komitmen organisasi) tidak dapat memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial maupun antara sistem pengendalian akuntansi dengan kinerja manajerial pejabat struktural di lingkungan pemerintah daerah.

Hasil penelitian J.Sumarno (2005) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negative yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Penelitian Munawar (2006) terhadap aparat pemerintah daerah di Kabupaten Kupang menyimpulkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku, secara simultan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari karakteristik tujuan anggaran terhadap sikap, dan karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara serentak terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Nanda Hapsari (2010) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi komitmen organisasi suatu perusahaan, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, *locus of control* juga menunjukkan pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, semakin tinggi internal locus of control yang dimiliki manajer maka semakin tinggi pula partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil pengujian dan analisis statistik dalam penelitian Istiyani (2009) dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
3. Evaluasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
4. Umpan balik anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
5. Kesulitan pencapaian tujuan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
6. Karakteristik tujuan anggaran secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Temanggung.
7. Lima variabel karakteristik tujuan anggaran mempengaruhi kinerja aparat Pemda secara bersama-sama sebesar 62,2 persen sedangkan 37,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimodelkan dalam penelitian ini.

Penelitian Michell Suharli dan Nurlaelah (2007) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial,

partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, *locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan *locus of control* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 2.1**  
**Tabel Ringkasan Penelitian Terdahulu**

Peneliti dan tahun	Sampel dan periode Penelitian	Variabel dan metode analisis	Hasil
Ratnawati Kurnia (2004)	Sampel : 86 pejabat struktural PTS di Kopertis Wilayah III.  Periode: 2004	Variabel dependen : Kinerja manajerial  Variabel independen: -Partisipasi penyusunan anggaran -Kejelasan sasaran anggaran -Evaluasi anggaran -Umpan balik anggaran -Kesulitan sasaran anggaran  Variabel moderating : -Budaya paternalistik -Komitmen organisasi  Metode analisis : Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Budgetary goal characteristics</i> tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Budaya paternalistik bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi <i>budgetary goal characteristics</i> dan kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi <i>budgetary goal characteristics</i> dan kinerja manajerial</li> </ul>
Emile Setia Darma (2004)	Sampel: manajer middle and lower level dari pemerintah daerah kabupaten/kota se-propinsi DIY dengan jumlah kuesioner 271 buah.  Periode: 2004	Variabel dependen : Kinerja manajerial  Variabel independen : -Kejelasan sasaran anggaran -Sistem pengendalian akuntansi  Variabel moderating : Komitmen organisasi  Metode analisis : <i>Simple regression analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan sasaran anggaran dan sistem <i>pengendalian</i> akuntansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial maupun antara sistem pengendalian akuntansi dengan kinerja manajerial.</li> </ul>

J.Sumarno (2005)	Sampel : pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank- bank di Jakarta dg 90 kuesioner  Periode: 2005	Variabel dependen: Kinerja Manajerial  Variabel independen : Partisipasi Anggaran  Variabel moderating : -Komitmen organisasi -Gaya kepemimpinan  Metode analisis : <i>Moderating Reression analysis (MRA)</i> dan regresi interaksi antarvariabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh negatif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.</li> <li>• Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan.</li> <li>• Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.</li> </ul>
Munawar (2006)	Sampel : aparatur Pemda dibawah Setda Kupang dengan jumlah 34 kuesioner  Periode : 2006	Variabel dependen : -Perilaku aparat Pemda -Sikap aparat Pemda -Kinerja aparat Pemda  Variabel independen: Karakteristik tujuan anggaran  Metode analisis : Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku.</li> <li>• Secara simultan terdapat pengaruh signifikan dari karakteristik tujuan anggaran terhadap sikap.</li> <li>• Karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara serentak terhadap kinerja.</li> </ul>
Nanda Hapsari (2010)	Sampel : 32 manajer PT.Adhi Karya (Persero) Divisi Kontruksi I di Jakarta  Periode : 2010	Variabel dependen : Kinerja manajerial  Variabel independen: -Partisipasi penyusunan anggaran  Variabel moderating: -Komitmen organisasi - <i>Locus of control</i>  Metode analisis : Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.</li> <li>• <i>Locus of control</i> menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.</li> </ul>
Istiyani (2009)	Sampel : 146 aparatur pemerintah Kabupaten Temanggung.  Periode : 2009	Variabel dependen : Kinerja  Variabel independen : Karakteristik tujuan anggaran  Metode analisis : Regresi Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, kesulitan pencapaian tujuan anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kab. Temanggung.</li> <li>• Evaluasi anggaran tidak berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kab. Temanggung .</li> <li>• Karakteristik tujuan anggaran bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparat Pemda Kab Temanggung.</li> </ul>

<p>Ida Ayu May Mas Murthi (2008)</p>	<p>Sampel : 52 manajer atau pimpinan unit kerja pada rumah sakit pemerintah di kota Denpasar</p> <p>Periode : 2008</p>	<p>Variabel dependen : - Kinerja manajerial</p> <p>Variabel independen : - Partisipasi penyusunan anggaran - Kejelasan sasaran anggaran - Evaluasi anggaran - Umpan balik anggaran - Kesulitan sasaran anggaran</p> <p>Variabel moderating : - Budaya paternalistik - Komitmen organisasi</p> <p>Metode analisis : <i>Moderated regression analysis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Budgetary goal characteristics</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar</li> <li>• Budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh <i>budgetary goal characteristics</i> terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar</li> <li>• Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh <i>budgetary goal characteristics</i> terhadap kinerja manajerial pada rumah sakit pemerintah di Kota Denpasar.</li> </ul>
<p>Michelle Suharli, Nurlaelah (2007)</p>	<p>Sampel : 103 responden di level manajerial pada perusahaan manufaktur di Tangerang.</p> <p>Periode : 2007</p>	<p>Variabel dependen : - Kinerja manajerial - Komitmen organisasi</p> <p>Variabel independen: - <i>Locus of control</i> - Penganggaran partisipatif</p> <p>Metode analisis : Analisis regresi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> <li>• <i>Locus of control</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• <i>Locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> </ul>

## 2.4 Kerangka Pemikiran

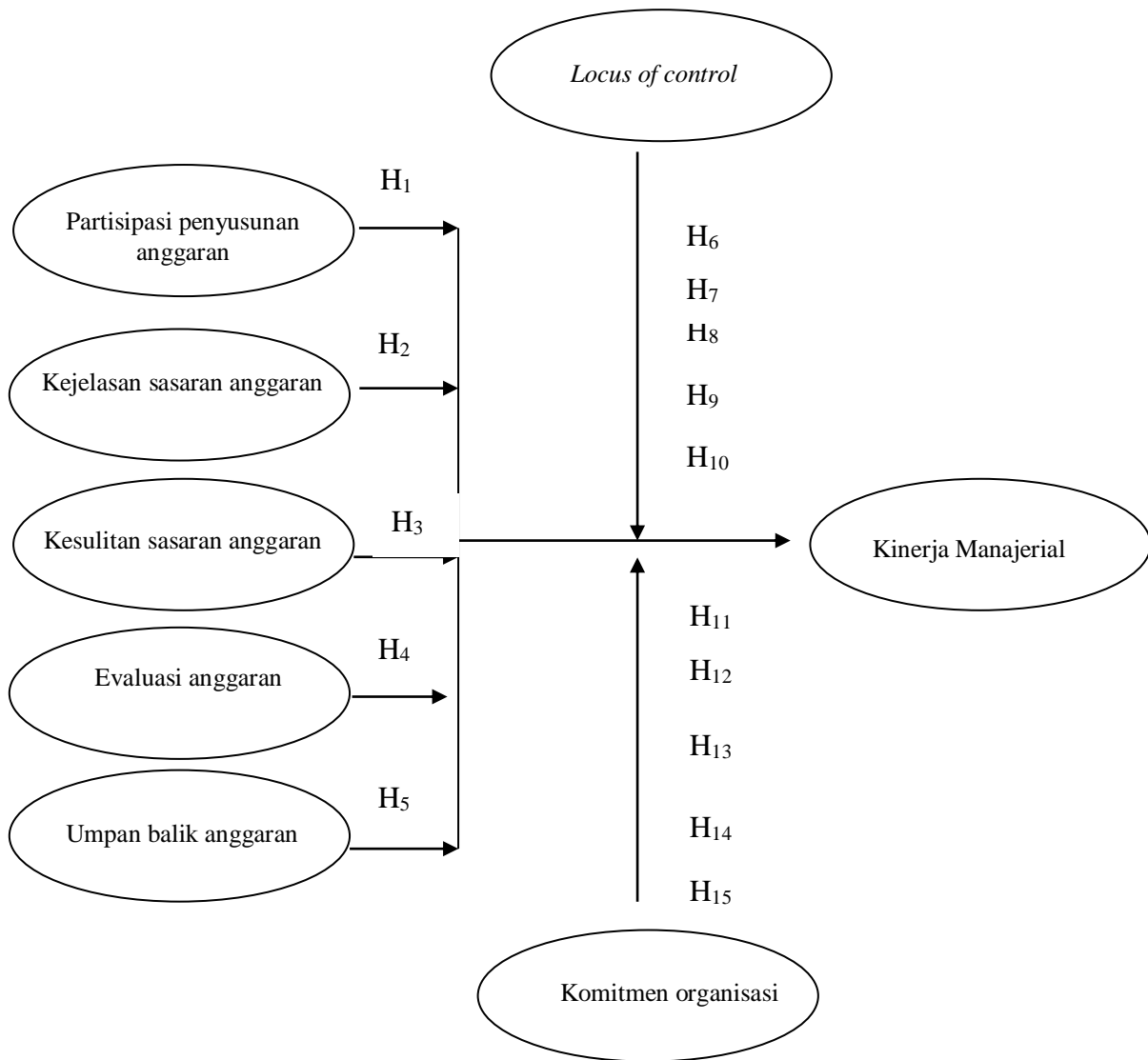
Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak manajer yang

bertanggung jawab terhadap kinerja manajerialnya. Dengan jelas dan spesifik dalam menetapkan sasaran anggaran, memiliki pemahaman yang jelas dibandingkan lainnya, prioritas anggaran, pencapaian sasaran anggaran, keahlian dan pengetahuan yang tinggi, serta usaha yang dilakukan dalam menetapkan sasaran anggaran, maka hal itu akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Kesulitan sasaran anggaran merupakan rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai manajer akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa apabila kesulitan dalam menentukan sasaran anggaran meningkat maka hal itu akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Evaluasi dalam menetapkan sasaran anggaran juga mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan kemampuan atasan dalam memberikan penjelasan atas anggaran mengenai efisiensi dan penjelasan atas penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Disamping itu penyimpangan anggaran bertanggung jawab atas penyimpangan, kurangnya komunikasi dalam peningkatan sasaran anggaran, ketidakpuasan atas penyimpangan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Umpan balik anggaran juga akan mempengaruhi kinerja manajerial, dimana dengan adanya umpan balik dan diperolehnya umpan balik dan pengarahan atas penyimpangan akan mempengaruhi kinerja manajerial. Selain itu faktor usaha yang dilakukan atasan untuk mencapai sasaran anggaran juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Pada gambar tersebut terlihat adanya keterikatan hubungan antara karakteristik tujuan anggaran yang terdiri dari komponen partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial melalui variabel moderating *locus of control* dan komitmen organisasi.

Pada model pertama, menunjukkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan pada model kedua, *locus of control* memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial. Untuk model ketiga, komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel bebas merupakan sejumlah gejala dengan berbagai unsur / faktor yang ada didalamnya yang menentukan / mempengaruhi adanya variabel-variabel yang lain. Dalam hal ini yang menjadi variabel bebas adalah karakteristik tujuan anggaran (*budgetary goal characteristics*) yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran.
- b. Variabel terikat merupakan sejumlah gejala dengan berbagai unsur / faktor di dalamnya yang ada ditentukan / dipengaruhi oleh variabel lain. Disini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y).
- c. Variabel moderating, yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, yaitu *locus of control* dan komitmen organisasi.

### **3.1.2 Definisi Operasional**

#### **a. Variabel Dependen (Kinerja Manajerial)**

Young (1985) dalam Lestari Utami (2000) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai besaran dimana para manajer dengan sengaja memasukkan sumber daya yang berlebihan ke dalam anggaran, atau dengan sadar tidak menyatakan kemampuan produktif yang sesungguhnya. Indikator yang dinilai dari kinerja manajerial adalah (dikembangkan Mahoney, 1963 dalam Kurnia, 2004) :

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. Pemilihan staf
7. Negosiasi
8. Perwakilan
9. Kinerja secara keseluruhan

#### **b. Variabel Independen**

Karakteristik tujuan anggaran (*budgetary goal characteristics*) merupakan komponen-komponen yang berperan serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun komponen dari karakteristik tujuan anggaran terdiri dari :

## 1. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982 dalam Sukardi, 2002). Adapun partisipasi penyusunan anggaran seperti yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a) Pendapat penyusunan anggaran
- b) Penilaian anggaran
- c) Permintaan pendapat tentang anggaran
- d) Pengaruh anggaran
- e) Keterlibatan manajer

## 2. Kejelasan sasaran anggaran

Adapun indikator kejelasan sasaran anggaran seperti yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) terdiri dari :

- a) Kejelasan anggaran
- b) Ketidakjelasan sasaran anggaran
- c) Memiliki pemahaman yang jelas dibandingkan lainnya
- d) Prioritas anggaran
- e) Pencapaian sasaran anggaran

### 3. Kesulitan sasaran anggaran

Kesulitan sasaran anggaran merupakan rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai oleh manajer. Adapun indikator kesulitan sasaran anggaran seperti yang dikembangkan Kennis (1979) dalam Kurnia (2004) :

- a) Kemudahan mencapai sasaran anggaran
- b) Kesulitan dalam mencapai anggaran
- c) Usaha yang keras
- d) Keahlian dan pengetahuan
- e) Kategori sasaran anggaran

### 4. Evaluasi anggaran

Evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajer untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Evaluasi anggaran seperti yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) indikatornya :

- a) Penjelasan anggaran dari atasan
- b) Penyimpangan anggaran pada saat evaluasi
- c) Penyimpangan anggaran dalam mempertimbangkan kenaikan gaji
- d) Bertanggung jawab atas penyimpangan
- e) Ketidakpuasan atas penyimpangan anggaran

## 5. Umpan balik anggaran

Umpan balik anggaran merupakan hasil yang diperoleh dari upaya manajer untuk mencapai sasaran sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan. Indikator umpan balik anggaran seperti yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) sebagai berikut :

- a) Menerima umpan balik
- b) Memperoleh umpan balik dan pengarahannya atas penyimpangan
- c) Usaha yang dilakukan atasannya dalam mencapai sasaran anggaran

### c. Variabel Moderating

#### 1. *Locus of control*

*Locus of Control* merupakan tingkatan dimana pegawai menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri pimpinan. Adapun indikator dari *locus of control* diukur (Instrumen dikembangkan Spector (1988) dalam Engko dan Gudono (2007) :

- a. Keyakinan dalam melaksanakan tugas yang direncanakan
- b. Kerja keras
- c. Pengaruh kemampuan dalam karier
- d. Senioritas

#### 2. **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah intensitas manajer untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam perusahaan. Adapun yang menjadi indikator dari komitmen organisasi (Mowday, 1979) dalam Kurnia (2004) adalah :

- a) Keinginan untuk membantu organisasi
- b) Organisasi yang baik untuk bekerja
- c) Menerima jenis penugasan dari organisasi
- d) Mempunyai kesamaan dengan organisasi
- e) Bangga terhadap organisasi

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	NAMA VARIABEL	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER
1	Partisipasi penyusunan anggaran (X1)	Partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkat keterlibatan manajer dalam melakukan penyusunan anggaran.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendapat penyusunan anggaran</li> <li>2. Penilaian anggaran</li> <li>3. Permintaan pendapat tentang anggaran</li> <li>4. Pengaruh anggaran</li> <li>5. Keterlibatan manajer</li> </ol>	dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004)
2	Kejelasan sasaran anggaran (X2)	Kejelasan sasaran anggaran adalah luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak manajer yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan anggaran</li> <li>2. Ketidakjelasan sasaran anggaran</li> <li>3. Memiliki pemahaman yang jelas dibandingkan lainnya</li> <li>4. Prioritas anggaran</li> <li>5. Pencapaian sasaran anggaran</li> </ol>	dikembangkan oleh Kennis (1979) dalam Kurnia (2004)
3.	Kesulitan sasaran anggaran (X3)	Kesulitan sasaran anggaran merupakan rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai oleh manajer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemudahan mencapai sasaran anggaran</li> <li>2. Kesulitan dalam mencapai anggaran</li> <li>3. Usaha yang keras</li> <li>4. Keahlian dan pengetahuan</li> <li>5. Kategori sasaran anggaran</li> </ol>	dikembangkan Kennis (1979) dalam Kurnia (2004)
4.	Evaluasi anggaran (X4)	Evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh manajer untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penjelasan anggaran dari atasan</li> <li>2. Penyimpangan anggaran pada saat evaluasi</li> <li>3. Penyimpangan anggaran dalam mempertimbangkan</li> </ol>	dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Kenaikan gaji</li> <li>5. Bertanggung jawab atas penyimpangan</li> <li>6. Ketidakpuasan atas penyimpangan anggaran</li> </ul>	
5.	Umpan balik anggaran (X5)	Umpan balik anggaran merupakan hasil yang diperoleh dari upaya manajer untuk mencapai sasaran sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menerima umpan balik</li> <li>2. Memperoleh umpan balik dan pengarahannya atas penyimpangan</li> <li>3. Usaha yang dilakukan atasan dalam mencapai sasaran anggaran</li> </ul>	dikembangkan oleh Kenis (1979) dalam Kurnia (2004)
6.	Kinerja manajerial (Y)	Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan manajerial untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan melaksanakan masing-masing secara keseluruhan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Investigasi</li> <li>3. Pengkoordinasian</li> <li>4. Evaluasi</li> <li>5. Pengawasan</li> <li>6. Pemilihan staf</li> <li>7. Negosiasi</li> <li>8. Perwakilan</li> <li>9. Kinerja secara keseluruhan</li> </ul>	Instrumen dikembangkan Mahoney, 1963 dalam Kurnia (2004)
7.	<i>Locus of control</i> (X6)	<i>Locus of Control</i> merupakan tingkatan dimana pegawai menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan dalam melaksanakan tugas yang direncanakan</li> <li>2. Kerja keras</li> <li>3. Pengaruh kemampuan dalam karier</li> <li>4. Senioritas</li> </ul>	Instrumen dikembangkan Spector (1988) dalam Engko & Gudono (2007)
8.	Komitmen organisasi (X7)	Komitmen organisasi adalah intensitas manajer untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Keinginan untuk membantu organisasi</li> <li>2. Organisasi yang baik untuk bekerja</li> <li>3. Menerima jenis penugasan dari organisasi</li> <li>4. Mempunyai kesamaan dengan organisasi</li> <li>5. Bangga dengan organisasi</li> </ul>	Instrumen dikembangkan Mowday, 1979) dalam Kurnia (2004)

### 3.2 Obyek Penelitian, Unit Sampel, Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Obyek Penelitian dan Unit Sampel

Dalam penelitian ini obyek penelitiannya adalah pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah, karena berperan sebagai salah satu subyek penganggaran di dalam

pemerintah daerah. Unit sampel dalam penelitian ini adalah para manajer dari berbagai fungsi dan berada satu tingkat mulai Kepala Biro, Kepala Bagian hingga tiga tingkat yaitu Kepala Sub Bagian yang bekerja pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

### **3.2.2 Populasi dan Sampel**

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo,1999). Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dari berbagai fungsi dan berada satu tingkat mulai Kepala Biro, Kepala Bagian hingga tiga tingkat yaitu Kepala Sub Bagian yang bekerja pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebesar 162. Pemilihan para manajer fungsional tersebut dengan pertimbangan bahwa para manajer tersebut sebagai penanggung jawab pengguna anggaran sehingga layak dijadikan sampel.

Melihat jumlah populasi hanya sebesar 162 responden, maka jumlah populasi tersebut layak untuk dijadikan sebagai sampel sehingga metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus, hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit. Sehingga peneliti merasa perlu untuk meneliti secara keseluruhan tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu (Arikunto, 2007).

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah primer, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman baru atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden) (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999).

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data jawaban responden melalui kuesioner, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Data primer secara khusus dikumpulkan melalui jawaban dari setiap pertanyaan dalam daftar kuesioner.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yaitu cara memperoleh data dengan menyodorkan daftar pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya kepada responden, yaitu mengenai segala masalah yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti (Mas'ud, 2004).

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian

tersebut (Umar, 2007). Dalam hal ini penulisan dilakukan dengan menggunakan analisa non statistik untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka yang tersedia kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

### **3.5.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif yaitu metode analisis data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan metode statistik untuk mengukur besarnya antara variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2004). Adapun untuk mengetahui hubungan variabel-variabel yang mempunyai hubungan, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan perhitungan statistik.

#### **1. Uji Kualitas Data**

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, yang dilakukan terhadap beberapa responden (dalam hal ini jumlah responden yang digunakan untuk menguji kualitas data dilakukan terhadap responden) sehingga apabila data yang diujikan dalam keadaan valid dan reliabel

##### **a. Uji Validitas**

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2007). Instrumen yang valid atau sah apabila mempunyai validitas tinggi akan tetapi instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan perhitungan-perhitungan korelasi product moment. Untuk melihat apakah instrumen tersebut valid atau tidak maka digunakan korelasi *product moment* yang dilihat dari hasil tingkat signifikan korelasi antar skor terhadap total skor.

Pengambilan keputusannya bahwa setiap indikator valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar atau sama dengan  $r$  tabel. Dalam penelitian ini dibantu dengan program SPSS, dimana nilai  $r$  hitung ditunjukkan dengan nilai *Pearson Correlation*. Kriteria valid apabila  $r$  hitung yang diperoleh lebih besar dari pada nilai  $r$  tabel sesuai dengan baris  $n$  dan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas menurut Arikunto (2005) menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Hasil jawaban dikatakan reliabel apabila nilai  $\alpha > 0,6$ , dimana pada pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan komputer program SPSS.

### **2. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum diadakan penafsiran terhadap model penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian penyimpangan asumsi *Ordinary Least Square* (OLS) yang mungkin terjadi dalam model penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian gejala asumsi klasik agar hasil analisis regresi memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Umbiased Estimator*) Uji asumsi klasik yang dilakukan sebagai berikut :

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam data, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai hubungan distribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Normalitas data yang digunakan dalam penelitian adalah

Analisis Statistik. Analisis Statistik digunakan mendeteksi normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik. Analisis statistik digunakan mendeteksi normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik. Test statistik sederhana yang dapat dilakukan berdasarkan nilai *Kolmogorov Smirnov*. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat dengan *Kolmogorov Smirnov Test*. Adapun kriterianya adalah angka signifikansi (SIG) > 0,05, maka data berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*-nya. Nilai dari VIF antara 0 sampai dengan 10 menandakan tidak adanya gejala multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas (Singgih Santoso, 2001).

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas berarti *varians* (variasi) variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2007). Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, salah satunya dengan uji glejser. Uji glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistic mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Kriteria tidak terjadi problem heteroskedastisitas apabila probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, sehingga disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### **3. Analisis Moderated Regression Analysis (MRA)**

*Moderated Regression Analysis (MRA)* digunakan untuk mengetahui efek interaksi antara variabel *budgetary goals characteristic*, yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik terhadap kinerja manajerial melalui *locus of control* dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan model regresi. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan residual. Model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan garis kesesuaian antara *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* dan komitmen organisasi yang dipersepsikan dengan analisis regresi

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3+ b_4 X_4+ b_5 X_5+ b_6 X_1 X_6+ b_7 X_2 X_6+ b_8 X_3 X_6+ b_9 X_4 X_6+ b_{10} X_5 X_6+ e \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3+ b_4 X_4+ b_5 X_5+ b_{11} X_1 X_7+ b_{12} X_2 X_7+ b_{13} X_3 X_7+ b_{14} X_4 X_7+ b_{15} X_5 X_7+ e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- X<sub>1</sub> = Partisipasi Penyusunan Anggaran
- X<sub>2</sub> = Kejelasan Sasaran Anggaran
- X<sub>3</sub> = Kesulitan Sasaran Anggaran
- X<sub>4</sub> = Evaluasi Anggaran
- X<sub>5</sub> = Umpan Balik Anggaran
- X<sub>6</sub> = *Locus of control*
- X<sub>7</sub> = Komitmen Organisasi
- a = konstanta (*intercept*)
- b<sub>1</sub> = koefisien regresi *standarized*
- e = *lack of fit residual*

b. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui signifikansi dari hasil penelitian maka perlu dilakukan dengan uji t (parsial) dan uji model sebagai berikut :

**1. Uji t (Uji Parsial)**

Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel *budgetary goals characteristic*, yang meliputi partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan

balik terhadap kinerja manajerial melalui *locus of control* dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

## **2. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2007). Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ). Nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun bila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Obyek Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer dari berbagai fungsi dan berada satu tingkat mulai Kepala Biro, Kepala Bagian hingga tiga tingkat yaitu Kepala Sub Bagian yang bekerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah sebesar 162. Proses penyebaran dilakukan secara langsung dan tidak langsung terhadap manajer fungsional di masing-masing Biro, yang terdiri dari Kepala Biro, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian. Berdasarkan jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 162, maka diperoleh jumlah responden yang kembali dan dapat digunakan sebagai sampel sebesar 75 responden (tingkat respon 46,3%). Untuk lebih jelasnya proses tingkat pengembalian sampel dan tingkat kembalian dijelaskan seperti tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Sampel dan Tingkat Pengembalian**

Keterangan	Jumlah
Penyebaran kuesioner kepada manajer lini pada Setda Provinsi Jateng	162 responden
Kuesioner yang tidak kembali	(79)
Kuesioner yang tidak digunakan karena tidak lengkap dalam pengisian (rusak)	(8)
Kuesioner yang dapat digunakan	75
Tingkat pengembalian kuesioner ( <i>response rate</i> )	$75/162 \times 100 \% = 46,3\%$

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa dari 162 kuesioner yang disebar kepada para manajer lini Setda Provinsi Jawa Tengah, yang layak untuk dijadikan sampel sebesar 75 responden atau sebesar 46,3%. Untuk jawaban yang tidak kembali sebesar 79 atau sebesar 48,8%, sedangkan untuk jawaban yang kembali akan tetapi rusak karena tidak lengkap dalam pengisian sebesar 8 responden atau sebesar 4,9%.

#### 4.1.1 Karakteristik Responden

Untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden terhadap kuesioner yang diajukan, maka berikut identitas responden tersebut :

##### a. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	46	61,3
2.	Perempuan	29	38,7
Jumlah		75	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari 75 responden, para manajer lebih banyak didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 61,3% bila dibandingkan dengan perempuan yaitu sebesar 38,7%. Penjelasan tersebut di atas sebenarnya bukan mendiskriminasikan terhadap manajer pada Sekretariat Daerah provinsi Jawa Tengah, akan tetapi dalam penelitian ini kebetulan yang berkesempatan diberikan kuesioner sebagian besar didominasi adalah laki-laki.

## b. Umur Responden

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usianya yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir, serta mengambil keputusan. Berdasarkan analisa tersebut, maka umur dijadikan salah satu gambaran responden yang berguna untuk memahami perilaku dan hubungannya dengan kinerja manajerial.

Untuk menentukan banyaknya kelas, maka umur responden dasar intervalnya menggunakan rumus Sturges (Mason dan Douglas dalam Santoso, 2010) berikut :

Range (R) :  $db - dt$  (data terbesar – data terkecil)

Banyaknya kelas ( $k$ ) :  $1 + 3,3 \log n$

Panjang interval ( $i$ ) :  $\frac{\text{Range (R)}}{\text{Banyak kelas (k)}}$

R = data terbesar – data terkecil

$$= 54 - 35 = 19$$

k =  $1 + 3,3 \log n$  (75)

$$= 1 + 3,3 \log 4,04$$

$$= 5,34 \text{ dibulatkan menjadi } 5$$

$$i = \frac{R}{k} = \frac{19}{5} = 3,8 \text{ dibulatkan menjadi } 4$$

**Tabel 4.3**  
**Umur Responden**

No.	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	35 – 38 tahun	14	18,7
2.	39 – 42 tahun	11	14,7
3.	43 – 46 tahun	16	21,3
4.	47 – 50 tahun	9	12,0
5.	51 – 54 tahun	25	33,3
Total		75	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi oleh pimpinan yang berumur antara 51 - 54 tahun ke atas. Penjelasan di atas memberikan indikasi bahwa rata-rata pimpinan tersebut memiliki kematangan berpikir dan kematangan emosional sehingga konflik yang terjadi di senjangan anggaran dapat diminimalisasi. Dengan kematangan berpikir dan emosional tersebut, maka diharapkan responden masih memiliki kepedulian yang tinggi dalam memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

**c. Tingkat Pendidikan**

Berikut ini akan ditampilkan tingkat pendidikan manajer fungsional pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah :

**Tabel 4.4**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No.	Tingkat pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	DIII	16	21,3
2.	S1	36	48
3.	S2	23	30,7
Jumlah		75	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden tertinggi adalah yang tingkat pendidikannya S1 sebesar 36 responden atau 48%, sedangkan yang berpendidikan S2 sebesar 23 responden atau 30,7%, dan DIII yaitu sebesar 16 responden atau 21,3%. Penjelasan di atas memberikan indikasi bahwa sebagian besar manajer fungsional pada instansi tersebut memiliki pendidikan yang cukup layak guna usaha untuk meningkatkan hasil kerjanya.

#### d. Masa Kerja

Masa kerja responden antara satu dengan yang lain tidak sama, karena penerimaan pada pegawai tidak dilakukan secara bersamaan. Berikut ini ditampilkan kelompok masa kerja responden :

**Tabel 4.5**  
**Masa Kerja Responden**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	0 – 5 tahun	-	-
2	6 – 10 tahun	8	10,7
3	11 – 15 tahun	15	20
4.	16 – 20 tahun	24	32
5.	> 20 tahun	28	37,3
Jumlah		75	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden yang menempati urutan teratas adalah pimpinan yang mempunyai masa kerja antara di atas 20 tahun sebanyak 28 responden atau 37,3%. Penjelasan di atas memberikan indikasi bahwa rata-rata pimpinan yang bekerja telah memiliki masa kerja yang lama dan

berpengalaman, sehingga berdasarkan masa kerja tersebut pimpinan mampu melakukan pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran.

#### 4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel

Pengukuran statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan tabel distribusi frekuensi absolut, yang menggambarkan variabel-variabel penelitian yang terdiri dari kinerja manajerial sebagai variabel dependen, variabel independen adalah partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran sedangkan variabel moderating adalah *locus of control* dan komitmen organisasi yang menunjukkan kisaran, rata-rata, dan standar deviasi. Berikut hasil statistik deskriptif variabel tersebut :

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Variabel**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi penyusunan anggaran	5 – 25	14 – 25	20,25	2,194
Kejelasan sasaran anggaran	5 – 25	15 – 25	20,57	2,558
Kesulitan sasaran anggaran	5 – 25	13 – 24	19,76	2,604
Evaluasi anggaran	5 – 25	16 – 25	21,29	2,497
Umpan balik anggaran	3 – 15	10 – 14	12,19	1,291
<i>Locus of control</i>	4 – 20	14 – 20	16,91	1,749
Komitmen organisasi	5 – 25	17 – 25	21,09	2,439
Kinerja manajerial	9 – 45	30 – 45	38,15	4,197

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 3)

Berdasarkan hasil tanggapan responden pada Tabel 4.6 tersebut di atas maka dapat dijelaskan bahwa :

- a. Tanggapan responden terhadap variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan bahwa hasil pengukuran skor jawaban responden antara 14 – 25 pada kisaran skor teoritis antara 5 – 25 dengan nilai rata-rata sebesar 20,25 dan nilai standar deviasi sebesar 2,194. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingginya tanggapan responden pada ekstrem yang paling tinggi dengan menyatakan sangat setuju dan setuju, walaupun ada juga sebagian yang masih beranggapan pada ekstrem yang paling rendah. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menanggapi tentang arti pentingnya partisipasi para manajer dalam usaha meningkatkan kinerja manajerial. Dengan hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan para manajer terhadap organisasi dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.
- b. Pada variabel kejelasan sasaran anggaran yang terdiri dari 5 butir pertanyaan, hasil pengukuran skor jawaban responden antara 15 – 25 pada kisaran skor teoritis antara 5 – 25 dengan nilai rata-rata sebesar 20,57 dan nilai standar deviasi sebesar 2,558. Dengan demikian bahwa sebagian besar menanggapi tentang pentingnya kejelasan para manajer dalam menyusun anggaran dalam tingkat ekstrem yang paling tinggi, meskipun ada juga yang menyatakan sebaliknya dengan tingkat ekstrem yang paling rendah. Hal itu dibuktikan dengan tingginya tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju. Semakin para manajer jelas dan spesifik serta memiliki pemahaman

yang jelas dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

- c. Tanggapan responden tentang tingkat kesulitan dalam menetapkan sasaran anggaran, bahwa hasil pengukuran skor jawaban responden antara 13 – 24 pada kisaran skor teoritis antara 5 – 25 dengan nilai rata-rata sebesar 19,76 dan nilai standar deviasi sebesar 2,604. Dengan hasil tersebut memberikan pengertian bahwa sebagian besar menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling tinggi, walaupun ada juga yang menjawab pada tingkat ekstrem yang paling rendah. Artinya bahwa responden sangat mendukung jika tingkat sulitnya sasaran anggaran yang sulit dicapai akibat ketatnya sasaran anggaran, maka akan mempengaruhi kinerja manajerial, walaupun ada juga yang tidak mendukung. Hal itu didukung responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju tentang pentingnya tingkat kesulitan para manajer dalam menetapkan sasaran anggaran.
- d. Tanggapan responden pada evaluasi anggaran menunjukkan bahwa hasil pengukuran skor jawaban responden antara 16 – 25 pada kisaran skor teoritis antara 5 – 25 dengan nilai rata-rata sebesar 21,29 dan nilai standar deviasi sebesar 2,497. Hasil tanggapan responden menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling tinggi dengan menyatakan sangat setuju dan setuju, walaupun ada sebagian yang menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling rendah. Dengan kemampuan atasan dalam memberikan penjelasan atas anggaran mengenai efisiensi dan penjelasan atas penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja juga

berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Evaluasi berperan penting dalam mengetahui langkah atau upaya yang dilakukan dalam menyusun anggaran.

- e. Hasil tanggapan responden tentang umpan balik menunjukkan bahwa hasil pengukuran skor jawaban responden antara 10 – 14 pada kisaran skor teoritis antara 3 – 15 dengan nilai rata-rata sebesar 12,19 dan nilai standar deviasi sebesar 1,291. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling tinggi, dengan menyatakan sangat setuju dan setuju. Dengan hasil tersebut maka menunjukkan bahwa umpan balik untuk mengetahui hasil yang telah dicapai sangat penting dalam menunjang keberhasilan para manajer dalam penyusunan anggaran.
- f. Tanggapan responden tentang *locus of control* menunjukkan bahwa hasil pengukuran skor jawaban responden antara 14 – 20 pada kisaran skor teoritis antara 4 – 20 dengan nilai rata-rata sebesar 16,91 dan nilai standar deviasi sebesar 1,749. Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya responden pada tingkat ekstrem yang paling tinggi dengan menyatakan sangat setuju dan setuju. Walaupun ada juga yang menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling rendah dengan tidak mendukung adanya *locus of control*. Hal ini memberikan indikasi bahwa masih terdapat responden yang memandang kurangnya kemampuan dalam mengendalikan permasalahan yang terjadi di Setda Provinsi Jateng. Untuk itu diperlukan kemampuan kerja dan tindakan kerja demi keberhasilan organisasi.
- g. Untuk variabel komitmen organisasi, menunjukkan bahwa hasil pengukuran skor jawaban responden antara 17 – 25 pada kisaran skor teoritis antara 5 –

25 dengan nilai rata-rata sebesar 21,09 dan nilai standar deviasi sebesar 2,439. Hal ini memberikan pengertian bahwa tingginya tanggapan responden pada tingkat ekstrem yang paling tinggi, walaupun ada juga sebagian yang menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling rendah. Dukungan yang kuat dari para manajer lini terhadap para manajer dalam pencapaian kinerja yang optimal sangat diperlukan. Semakin tinggi tingkat komitmen para manajer terhadap organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

2. Hasil tanggapan responden pada kinerja manajerial yang terdiri dari 9 butir pertanyaan, hasil pengukuran skor jawaban responden antara 30 – 45 pada kisaran skor teoritis antara 9 – 45 dengan nilai rata-rata sebesar 38,15 dan nilai standar deviasi sebesar 4,197. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling tinggi, meskipun ada sebagian yang menyatakan pada tingkat ekstrem yang paling rendah. Untuk mencapai kinerja yang optimal, maka dibutuhkan partisipasi para manajer, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi dan umpan balik anggaran.

## **4.2 Analisis Data**

### **4.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah / valid tidaknya suatu kuesioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid, artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Kriteria

pengambilan keputusan dikatakan valid adalah ditentukan dengan nilai  $r$  hitung  $>$

nilai  $r$  tabel. Berikut hasil pengujian uji validitas :

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas Indikator Variabel**

Variabel	Indikator	r hitung	r Tabel	Ket.
Partisipasi penyusunan anggaran	1. Pendapat penyusunan anggaran	0,760	0,2369	Valid
	2. Penilaian anggaran	0,726	0,2369	Valid
	3. Permintaan pendapat tentang anggaran	0,762	0,2369	Valid
	4. Pengaruh anggaran	0,637	0,2369	Valid
	5. Keterlibatan manajer	0,723	0,2369	Valid
Kejelasan sasaran anggaran	1. Kejelasan anggaran	0,762	0,2369	Valid
	2. Ketidakjelasan sasaran anggaran	0,707	0,2369	Valid
	3. Memiliki pemahaman yang jelas dibandingkan lainnya	0,629	0,2369	Valid
	4. Prioritas anggaran	0,705	0,2369	Valid
	5. Pencapaian sasaran anggaran	0,746	0,2369	Valid
Kesulitan sasaran anggaran	1. Kemudahan mencapai sasaran anggaran	0,857	0,2369	Valid
	2. Kesulitan dalam mencapai anggaran	0,679	0,2369	Valid
	3. Usaha yang keras	0,619	0,2369	Valid
	4. Keahlian dan pengetahuan	0,745	0,2369	Valid
	5. Kategori sasaran anggaran	0,787	0,2369	Valid
Evaluasi anggaran	1. Penjelasan anggaran dari atasan	0,828	0,2369	Valid
	2. Penyimpangan anggaran pada saat evaluasi	0,734	0,2369	Valid
	3. Penyimpangan anggaran dalam mempertimbangkan kenaikan gaji	0,509	0,2369	Valid
	4. Bertanggung jawab atas penyimpangan	0,825	0,2369	Valid
	5. Ketidakpuasan atas penyimpangan anggaran	0,723	0,2369	Valid
Umpan balik	1. Menerima umpan balik	0,698	0,2369	Valid
	2. Memperoleh umpan balik dan pengarahan atas penyimpangan	0,751	0,2369	Valid
	3. Usaha yang dilakukan atasan dalam mencapai sasaran anggaran	0,699	0,2369	Valid
Locus of control	1. Keyakinan dalam melaksanakan tugas yang direncanakan	0,674	0,2369	Valid
	2. Kerja keras	0,807	0,2369	Valid
	3. Pengaruh kemampuan dalam karier	0,591	0,2369	Valid
	4. Senioritas	0,765	0,2369	Valid
Komitmen organisasi	1. Keinginan untuk membantu organisasi	0,873	0,2369	Valid
	2. Organisasi yang baik untuk bekerja	0,694	0,2369	Valid
	3. Menerima jenis penugasan dari organisasi	0,762	0,2369	Valid
	4. Mempunyai kesamaan dengan organisasi	0,881	0,2369	Valid
	5. Bangga dengan organisasi	0,833	0,2369	Valid
Kinerja manajerial	1. Perencanaan	0,772	0,2369	Valid
	2. Investigasi	0,717	0,2369	Valid
	3. Pengkoordinasian	0,723	0,2369	Valid
	4. Evaluasi	0,694	0,2369	Valid
	5. Pengawasan	0,647	0,2369	Valid
	6. Pemilihan staf	0,663	0,2369	Valid
	7. Negosiasi	0,630	0,2369	Valid
	8. Perwakilan	0,660	0,2369	Valid
	9. Kinerja secara keseluruhan	0,693	0,2369	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada pengujian validitas untuk masing-masing variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik, *locus of control*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial hasil yang diperoleh menunjukkan valid. Hal ini dibuktikan dengan semua nilai hasil r hitung pada indikator variabel tersebut diperoleh melebihi nilai r tabel sebesar 0,2369 sehingga dengan demikian masing-masing indikator pada masing-masing variabel tersebut layak dilakukan langkah perhitungan selanjutnya.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat dipercaya atau *reliabel* untuk dilakukan pada pengujian selanjutnya. Adapun kriteria apabila dikatakan reliabel atau dapat dipercaya yaitu apabila nilai r hitung > nilai standarisasi yang ditentukan sebesar 0,6. Berikut hasil pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel :

**Tabel 4.8**  
**Uji Reliabilitas Indikator Variabel**

No.	Variabel	Nilai Crobach Alpha	Nilai Standarisasi	Keterangan
1.	Partisipasi penyusunan anggaran	0,762	0,6	Reliabel
2.	Kejelasan sasaran anggaran	0,746	0,6	Reliabel
3.	Kesulitan sasaran anggaran	0,786	0,6	Reliabel
4.	Evaluasi anggaran	0,780	0,6	Reliabel
5.	Umpan balik	0,615	0,6	Reliabel
6.	<i>Locus of control</i>	0,649	0,6	Reliabel
7.	Komitmen organisasi	0,833	0,6	Reliabel
8.	Kinerja manajerial	0,858	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 4)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel, yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, *locus of control*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial ternyata diperoleh rata-rata nilai *Crobanch Alpha* lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,6. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel.

### 4.2.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat dengan normalitas data yang ditunjukkan melalui nilai *Kolmogorov Smirnov Test*. Adapun kriteria dikatakan normalitas yaitu angka signifikansi (SIG)  $> 0,05$ , data tersebut dikatakan berdistribusi normal. Berikut hasil pengujiannya :

**Tabel 4.9**  
**Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	-.0647498
	Std. Deviation	1.39557794
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.058
	Negative	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z		.886
Asymp. Sig. (2-tailed)		.412

a. Test distribution is Normal.

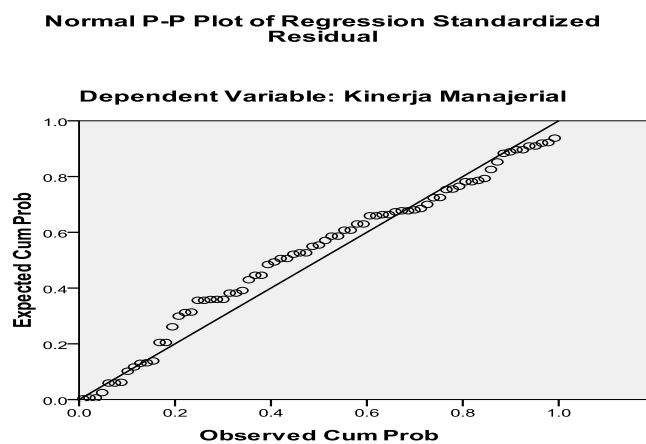
b. Calculated from data.

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa data pada masing-masing variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, *locus of control*, komitmen organisasi dan kinerja manajerial berdistribusi normal. Hal itu dibuktikan dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,412 >$  nilai signifikansi sebesar  $0,05$  dan grafik normal P-Plot yang menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal yang menandakan normalitas data sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut telah memenuhi uji persyaratan normalitas dan dapat dilanjutkan uji selanjutnya.

**Gambar 4.1**

### **Uji Normalitas**



Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 5)

#### **4.2.3.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2007).

*Default* SPSS bagi angka tolerance adalah diatas  $0,10$ , artinya bahwa semua

variabel yang akan dimasukkan dalam perhitungan model regresi harus mempunyai tolerance di atas 0,10. Sedangkan *Variance Inflation Factor* (VIF), pada umumnya VIF ditentukan kurang dari 10. Artinya apabila variabel tersebut lebih dari 10 maka mempunyai persoalan multikolinieritas (korelasi yang besar di antara variabel bebas) dengan variabel bebas yang lainnya. (Ghozali, 2007). Berikut hasil pengujiannya :

**Tabel 4.10**

**Uji Multikolinieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.354	2.826
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.232	4.303
	Kesulitan Sasaran Anggaran	.502	1.991
	Evaluasi Anggaran	.381	2.625
	Umpan Balik Anggaran	.304	3.291
	Locus of control	.178	5.630
	Komitmen Organisasi	.173	5.785

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 5)

Berdasarkan tabel koefisien 4.10 menunjukkan bahwa semua nilai tolerance lebih besar dari nilai default yang ditentukan sebesar 0,10. Sedangkan untuk nilai VIF juga menunjukkan di bawah angka 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF, artinya bahwa variabel bebas terhadap variabel terikat tidak terjadi problem multikolinearitas.

#### 4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Problem heteroskedastisitas dapat dilihat dari uji glejser. Menurut Ghozali (2007) bahwa jika variable independen signifikan secara statistik mempengaruhi variable dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas, begitu sebaliknya jika tidak ada satupun variable independen yang signifikan dengan probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% secara statistik maka tidak terjadi problem heteroskedastisitas. Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas :

**Tabel 4.11**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.586	1.643		.965	.338
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.050	.081	.120	.619	.538
Kejelasan Sasaran Anggaran	-.118	.085	-.330	-1.381	.172
Kesulitan Sasaran Anggaran	-.004	.057	-.012	-.076	.940
Evaluasi Anggaran	-.037	.068	-.100	-.534	.595
Umpan Balik Anggaran	.265	.148	.375	1.794	.077
Locus of control	-.131	.143	-.251	-.917	.362
Komitmen Organisasi	.035	.104	.094	.337	.737

a. Dependent Variable: abs\_res

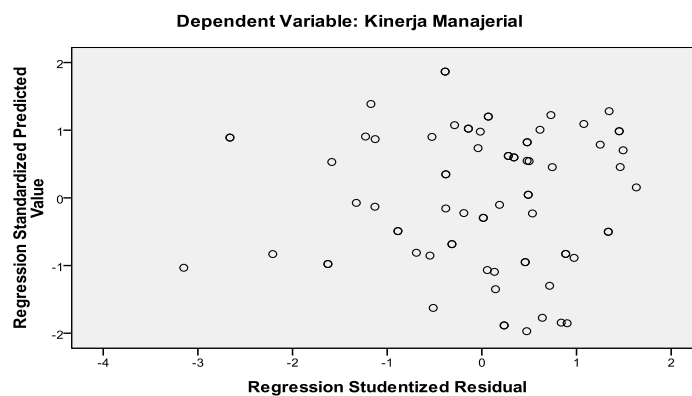
Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 5)

Berdasarkan Tabel 4.11 hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan

sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik, *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial tidak terjadi problem heterokedastisitas. Hal ini dibuktikan dengan gambar metode scatterplot diperoleh titik-titik yang menyebar secara acak serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y yang tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga disimpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi heterokedastisitas.

**Gambar 4.2**

**Uji Heteroskedastisitas**  
Scatterplot



Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 5)

#### 4.2.4 Uji Regresi (*Moderated Regression Analysis*)

Berikut hasil hasil pengujian persamaan dengan dibantu program SPSS dalam proses perhitungannya sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Regresi Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap**  
**Kinerja Manajerial**

Variabel Dependen : Kinerja Manajerial				
Variabel Independen	Standardized Coefficients	Uji t	Sig. t	Keterangan
Partisipasi penyusunan anggaran	0,252	3,780	0,000	H <sub>1</sub> diterima
Kejelasan sasaran anggaran	0,274	3,319	0,001	H <sub>2</sub> diterima
Kesulitan sasaran anggaran	0,126	2,244	0,028	H <sub>3</sub> diterima
Evaluasi anggaran	0,166	2,609	0,011	H <sub>4</sub> diterima
Umpan balik anggaran	0,261	3,616	0,001	H <sub>5</sub> diterima
Moderat_1	2,084	2,468	0,016	H <sub>6</sub> diterima
Moderat_2	0,590	3,021	0,004	H <sub>7</sub> diterima
Moderat_3	0,489	2,653	0,010	H <sub>8</sub> diterima
Moderat_4	0,651	3,393	0,001	H <sub>9</sub> diterima
Moderat_5	0,273	4,263	0,000	H <sub>10</sub> diterima
Moderat_6	1,836	2,537	0,013	H <sub>11</sub> diterima
Moderat_7	0,331	2,086	0,041	H <sub>12</sub> diterima
Moderat_8	1,830	2,146	0,035	H <sub>13</sub> diterima
Moderat_9	0,348	2,984	0,004	H <sub>14</sub> diterima
Moderat_10	0,348	5,925	0,000	H <sub>15</sub> diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 6) ditunjukkan dengan

nilai *Standardized Coefisient*, dengan pertimbangan bahwa penelitian ini bersifat kualitatif sehingga dapat dinyatakan dengan persamaan regresi berikut ini :

$$Y = 0,252 X_1 + 0,274 X_2 + 0,126 X_3 + 0,166 X_4 + 0,261 X_5 + 2,084 X_1.X_6 + 0,590 X_2.X_6 + 0,489 X_3.X_6 + 0,651 X_4.X_6 + 0,273 X_5.X_6 + 1,836 X_1.X_7 + 0,331 X_2.X_7 + 1,830 X_3.X_7 + 0,348 X_4.X_7 + 0,348 X_5.X_7$$

Dari persamaan regresi tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. b<sub>1</sub> (nilai koefisien regresi) partisipasi penyusunan anggaran mempunyai parameter positif sebesar 0,252, mempunyai arti bahwa semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran maka akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.

- b.  $b_2$  (nilai koefisien regresi) kejelasan sasaran anggaran mempunyai parameter positif sebesar 0,274 mempunyai arti bahwa semakin tinggi kejelasan manajer dalam penyusunan sasaran anggaran, maka hal itu akan semakin meningkatkan kinerja manajerial.
- c.  $b_3$  (nilai koefisien regresi) kesulitan sasaran anggaran mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,126 mempunyai arti bahwa semakin tinggi tingkat kesulitan manajer dalam penyusunan sasaran anggaran, maka dapat menimbulkan tantangan bagi manajer sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- d.  $b_4$  (nilai koefisien regresi) evaluasi anggaran mempunyai nilai parameter positif sebesar 0,166 mempunyai arti bahwa semakin manajer mempunyai kemampuan dalam melakukan evaluasi anggaran dengan baik, maka akan semakin mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- e.  $b_5$  (nilai koefisien regresi) umpan balik anggaran menunjukkan nilai parameter positif sebesar 0,261 mempunyai arti bahwa semakin tinggi umpan balik anggaran dilakukan oleh manajer, maka hal itu akan dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- f. Nilai koefisien regresi moderating 1 untuk *locus of control* ( $b_6$ ) sebesar 2,084 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran melalui *locus of control* sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi *locus of control*, maka akan semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.

- g. Nilai koefisien regresi moderating 2 *locus of control* ( $b_6$ ) positif sebesar 0,590 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara kejelasan sasaran anggaran melalui *locus of control* sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi *locus of control*, maka akan semakin tinggi kejelasan manajer dalam penyusunan sasaran anggaran sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- h. Nilai koefisien regresi moderating 3 *locus of control* ( $b_6$ ) positif sebesar 0,489 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara kesulitan sasaran anggaran melalui *locus of control* sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi *locus of control*, maka manajer tertantang untuk menetapkan sasaran anggaran yang sulit sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- i. Nilai koefisien regresi moderating 4 *locus of control* ( $b_6$ ) positif sebesar 0,651 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara evaluasi anggaran melalui *locus of control* sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi *locus of control*, maka manajer berusaha untuk meningkatkan evaluasi anggaran sehingga kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.
- j. Nilai koefisien regresi moderating 5 *locus of control* ( $b_6$ ) positif sebesar 0,273 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara umpan balik anggaran melalui *locus of control* sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi *locus of control*, maka akan semakin tinggi

upaya manajer dalam memperoleh umpan balik sehingga kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.

- k. Nilai koefisien regresi moderating 6 komitmen organisasi ( $b_7$ ) positif sebesar 1,836 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka akan semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran sehingga kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.
- l. Nilai koefisien regresi moderating 7 komitmen organisasi ( $b_7$ ) positif sebesar 0,331 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara kejelasan sasaran anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka akan semakin jelas dan spesifiknya para manajer dalam menyusun sasaran anggaran, sehingga hal itu berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial.
- m. Nilai koefisien regresi moderating 8 komitmen organisasi ( $b_8$ ) positif sebesar 1,830 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara kesulitan sasaran anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka semakin manajer semakin tertantang untuk menetapkan

kesulitan sasaran anggaran sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.

- n. Nilai koefisien regresi moderating 9 komitmen organisasi ( $b_6$ ) positif sebesar 0,348 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara evaluasi anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka manajer berusaha untuk melakukan evaluasi anggaran dengan baik, sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- o. Nilai koefisien regresi moderating 10 komitmen organisasi ( $b_7$ ) positif sebesar 0,348 mempunyai arti bahwa terdapat kesesuaian antara umpan balik anggaran melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating dengan kinerja manajerial, artinya semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka manajer akan berupaya untuk melakukan umpan balik sehingga akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.
- p. Berdasarkan hasil nilai koefisien regresi persamaan regresi, faktor yang paling dominan atau lebih besar dalam mempengaruhi kinerja manajerial adalah kejelasan sasaran anggaran. Hal itu ditunjukkan dengan nilai koefisien regresinya yang paling besar bila dibandingkan dengan variabel lainnya, yaitu sebesar 0,274.

#### **4.2.5 Pengujian Hipotesis**

##### **a. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah signifikan, terbukti dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3,780 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,000. Sedangkan pada  $df$  sebesar 69 diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9949, sehingga nilai  $t$  hitung sebesar  $3,780 > 1,9949$ . Hal ini berarti  $H_1$  dapat diterima.

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

Hasil pengujian kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 3,319 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,001. Sedangkan pada  $df$  sebesar 69 diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9949, sehingga nilai  $t$  hitung sebesar  $3,319 > 1,9949$ . Hal ini berarti  $H_2$  diterima, yang mengindikasikan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

##### **c. Pengaruh Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian kesulitan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dari hasil perhitungan menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,244 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,028. Sedangkan pada  $df$  sebesar 69 diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9949, sehingga nilai  $t$  hitung sebesar  $2,244 > 1,9949$ . Berdasarkan nilai tersebut dapat diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara kesulitan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial yang berarti  $H_3$  dapat diterima.

**d. Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,609 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,011. Sedangkan pada df sebesar 69 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9949, sehingga nilai t hitung sebesar  $2,609 > 1,9949$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat diartikan  $H_4$  dapat diterima.

**e. Pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial adalah signifikan, terbukti dengan nilai t hitung sebesar 3,616 dengan nilai signifikansinya sebesar 0,001. Sedangkan pada df sebesar 69 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9949, sehingga nilai t hitung sebesar  $3,616 > 1,9949$ . Hal ini berarti  $H_5$  dapat diterima.

**f. Pengaruh *Locus of control* Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,468 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,016 < 0,05$ , sedangkan pada *degrees of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai t hitung =  $2,468 > \text{nilai t tabel} = 1,9939$ . Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sehingga pengujian tersebut mampu menerima  $H_6$ .

**g. Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 3,021 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004, sedangkan pada *degrees of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 3,021 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian  $H_7$  dapat diterima.

**h. Pengaruh *Locus of control* Terhadap Hubungan Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil perhitungan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,653 dengan nilai signifikansi sebesar 0,010, sedangkan pada *degrees of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 2,653 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian  $H_8$  dapat diterima.

**i. Pengaruh *Locus of control* Terhadap Hubungan Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil perhitungan moderating 4 diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 3,393 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, sedangkan pada *degrees of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 3,393 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *locus*

*of control* mampu memoderasi hubungan evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti  $H_9$  dapat diterima.

**j. Pengaruh *Locus of control* Terhadap Hubungan Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil perhitungan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 4,263 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, sedangkan pada *degres of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 4,263 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan umpan balik dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti  $H_{10}$  dapat diterima.

**k. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil perhitungan moderating antara komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,537 dengan nilai signifikansi sebesar 0,013 < 0,05, sedangkan pada *degres of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 2,537 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti  $H_{11}$  dapat diterima.

**l. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian moderating menunjukkan bahwa nilai t hitung moderating ke 7 antara pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 2,086 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,041 < 0,05$ , sedangkan pada *degres of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai t hitung =  $2,086 >$  nilai t tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial, yang berarti  $H_{12}$  dapat diterima.

**m. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Kesulitan Sasaran Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian SPSS tentang komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial, diperoleh nilai t hitung sebesar 2,146 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,035 < 0,05$ , sedangkan pada *degres of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai t hitung =  $2,146 >$  nilai t tabel = 1,9939. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial, yang artinya  $H_{13}$  dapat diterima.

**n. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Evaluasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Hasil moderating ke 9 antara pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung sebesar 2,984 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004. Pada *degrees of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 2,984 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Dengan demikian komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial, yang berarti  $H_{14}$  dapat diterima.

**o. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Umpan Balik Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Pengujian pada moderating ke 10 diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 5,925 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Pada *degrees of freedom* (df) sebesar 71 maka diperoleh nilai  $t$  tabel sebesar 1,9939, sehingga nilai  $t$  hitung = 5,925 > nilai  $t$  tabel = 1,9939. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan umpan balik dengan kinerja manajerial, hal ini berarti  $H_{15}$  dapat diterima.

#### **4.2.6 Analisis Koefisien Determinasi**

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, dimana ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square*. Berikut hasil pengujian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, *locus of control* dan

komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Koefisien Determinasi**

Variabel dependen : Kinerja manajerial			
Variabel Independen	R	R Square	Adjusted R Square
Karakteristik tujuan anggaran	0,943	0,890	0,882
Moderat 1	0,848	0,720	0,708
Moderat 2	0,892	0,796	0,787
Moderat 3	0,743	0,551	0,532
Moderat 4	0,819	0,670	0,656
Moderat 5	0,879	0,773	0,764
Moderat 6	0,849	0,721	0,709
Moderat 7	0,885	0,783	0,774
Moderat 8	0,736	0,541	0,522
Moderat 9	0,814	0,662	0,648
Moderat 10	0,899	0,809	0,801

Sumber : Data primer yang diolah, 2012 (lampiran 6)

Berdasarkan tampilan output pada tabel 4.13 tersebut di atas bahwa nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square*. Pemilihan terhadap nilai *Adjusted R Square* dengan pertimbangan bahwa data tidak bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap adanya penambahan satu variabel independen, maka nilai *R square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik (Ghozali, 2007). Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai koefisien determinasi pada karakteristik tujuan anggaran sebesar 0,882. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa besarnya presentase variabel kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel karakteristik tujuan anggaran, antara lain partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik sebesar 88,2 persen, sedangkan sisanya sebesar 11,8 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Nilai koefisien determinasi moderat 1 sebesar 0,708, artinya besarnya presentase *locus of control* mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 70,8 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Nilai koefisien determinasi moderat 2 sebesar 0,787, artinya besarnya presentase *locus of control* mampu memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 78,7 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
4. Nilai koefisien determinasi moderat 3 sebesar 0,532, artinya besarnya presentase *locus of control* mampu memoderasi hubungan kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 53,2 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
5. Nilai koefisien determinasi moderat 4 sebesar 0,656, artinya besarnya presentase *locus of control* mampu memoderasi hubungan evaluasi anggaran

dengan kinerja manajerial sebesar 65,6 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

6. Nilai koefisien determinasi moderat 5 sebesar 0,764, artinya besarnya presentase *locus of control* mampu memoderasi hubungan umpan balik dengan kinerja manajerial sebesar 76,4 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
7. Nilai koefisien determinasi moderat 6 sebesar 0,709, artinya besarnya presentase komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 70,9 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
8. Nilai koefisien determinasi moderat 7 sebesar 0,774, artinya besarnya presentase komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 77,4 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
9. Nilai koefisien determinasi moderat 8 sebesar 0,522, artinya besarnya presentase komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 52,2 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
10. Nilai koefisien determinasi moderat 9 sebesar 0,648, artinya besarnya presentase komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial sebesar 64,8 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

11. Nilai koefisien determinasi moderat 10 sebesar 0,801, artinya besarnya presentase komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan umpan balik dengan kinerja manajerial sebesar 80,1 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa jika partisipasi penyusunan anggaran lebih ditingkatkan maka hal itu akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan manajer tersebut juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial. Dengan terbuktinya hasil penelitian tersebut, maka keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran sangat diperlukan sekali. Dengan adanya keterlibatan manajer dan sikap mau menerima penilaian pimpinan terhadap anggaran yang diajukan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selain itu adanya permintaan pendapat pimpinan tentang anggaran, serta pengaruh anggaran yang diajukan manajer juga sangat mendukung usaha peningkatan

kinerja manajerial. Faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja manajerial adalah pentingnya usulan anggaran yang diajukan manajer dalam penyusunan anggaran dan seringnya manajer dimintai pendapat penyusunan anggaran oleh pimpinan juga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Nanda Hapsari (2010) , Munawar (2006) dan Michelle Suharli (2007) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan penelitian Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

#### **4.3.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak manajer yang bertanggung jawab terhadap kinerja manajerialnya. Apabila manajer tersebut dalam menetapkan sasaran anggaran tersebut jelas dan spesifik serta memiliki pemahaman yang jelas, maka hal itu dapat meningkatkan kinerja manajerial. Untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial, maka upaya yang dilakukan seorang manajer juga harus mempunyai prioritas dalam menetapkan sasaran anggaran. Untuk dapat mencapai sasaran anggaran, seorang manajer dituntut untuk memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi guna mencapai sasaran anggaran yang ditetapkan, sehingga hal itu akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Dalam menetapkan anggaran, faktor kejelasan sasaran

anggaran lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah memiliki pemahaman yang jelas dibandingkan lainnya, prioritas anggaran, pencapaian sasaran anggaran, keahlian dan pengetahuan yang tinggi, serta usaha yang dilakukan dalam menetapkan sasaran anggaran. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan antara terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa jika manajer tersebut lebih jelas dan spesifik dalam melakukan penyusunan anggaran, maka hal itu akan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial. Locke (1968) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Emile Setia Darma (2004) , Munawar (2006) , dan Istiyani (2009) bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Tetapi penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.3.3 Pengaruh Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Kesulitan sasaran anggaran merupakan rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai manajer akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa apabila kesulitan dalam menentukan sasaran anggaran meningkat maka hal itu akan berpengaruh terhadap

kinerja manajerial. Untuk mencapai kinerja manajerial dalam menetapkan sasaran anggaran dibutuhkan keahlian dan pengetahuan yang tinggi, serta dapat mengkategorikan sasaran anggaran. artinya semakin tinggi tingkat kesulitan manajer dalam penyusunan anggaran, maka manajer justru semakin tertantang sehingga akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan bahwa jika manajer tersebut dalam menetapkan sasaran anggaran lebih sulit untuk dicapai, maka hal itu dapat menimbulkan tantangan sehingga memacu motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja manajerialnya bila dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Hofstede (1967) dalam Muslimah (1998) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka penetapan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Istiyani (2009) dan penelitian Munawar (2006) bahwa salah satu dari karakteristik penganggaran yaitu kesulitan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.3.4 Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Pentingnya manajer dalam melakukan evaluasi dalam menetapkan sasaran anggaran juga mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan kemampuan atasan dalam memberikan penjelasan atas anggaran mengenai efisiensi dan penjelasan atas penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Faktor evaluasi anggaran lain yang dapat mempengaruhi

kinerja manajerial adalah kurangnya komunikasi dalam peningkatan sasaran anggaran, ketidakpuasan atas hasil yang dicapai, komentar terhadap penyimpangan anggaran, kemarahan atasan atas penyimpangan serta penjelasan atas kelebihan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. bahwa jika manajer tersebut mampu meningkatkan evaluasi anggaran dengan baik, maka hal itu akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Hal tersebut didukung oleh Kenis dalam Kurnia (2004) bahwa dengan melakukan evaluasi dalam menetapkan sasaran anggaran maka akan mempengaruhi kinerja manajerial. Kemampuan manajer dalam memberikan penjelasan atas anggaran mengenai efisiensi dan penjelasan atas penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan manajer. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Munawar (2006) bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja, tetapi tidak sejalan dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.3.5 Pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya jika manajer mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka akan mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial. Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Kenis (1979) dalam Kurnia (2004) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah

variabel 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, 1975) dalam Kurnia (2004). Penelitian Munawar (2006) menemukan bahwa aparat daerah Kabupaten Kupang mengetahui hasil usahanya dalam menyusun anggaran maupun dalam melaksanakan anggaran sehingga membuat mereka merasa berhasil. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Istiyani (2009) bahwa umpan balik berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, tetapi bertentangan dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.3.6 Pengaruh *Locus of control* terhadap Hubungan Karakteristik Tujuan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil pengujian partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan hasil moderating menunjukkan *locus of control* mampu memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan bahwa manajer dengan *internal locus of control* yang tinggi telah memikirkan dengan benar dalam menyusun target yang akan dicapainya dan memikirkan segala kemungkinan yang dapat terjadi di masa mendatang. Dengan *internal locus of control* yang tinggi dimungkinkan seorang pimpinan atau manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan strategi yang kreatif dan menyertakan

resiko. Maka partisipasi anggaran akan sangat berfungsi dengan baik apabila manajemen memiliki *internal locus of control* yang tinggi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial (Hapsari, 2010). Hal ini juga didukung oleh penelitian Nanda Hapsari (2010) bahwa *locus of control* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS menunjukkan bahwa variabel moderating *locus of control* mampu memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi cara pandang yang baik manajer dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi, maka manajer akan jelas dan spesifik dalam menyusun anggaran sehingga hal tersebut akan mempengaruhi kinerja manajerial.

*Locus of control* mampu memoderasi hubungan antara kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial, yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi cara pandang manajer dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi, maka tingkat kesulitan dalam menyusun anggaran justru menjadi tantangan bagi manajer dalam meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya cara pandang yang baik dalam sasaran anggaran, maka sasaran anggaran yang sulit dan bahkan tidak dapat dicapai justru dapat dilaksanakan dengan mudah oleh manajer. Sasaran yang mudah dicapai tidak dapat menimbulkan tantangan para anggota organisasi dan punya pengaruh rendahnya cara pandang dalam pengendalian akuntansi, sedang sasaran anggaran yang sulit dan bahkan tidak dapat dicapai dapat menimbulkan kegagalan, tingkat aspirasi yang rendah dan penolakan sasaran oleh anggota organisasi (Hofstede, 1967 dalam Muslimah, 1998).

Variabel *locus of control* mampu memoderasi hubungan antara evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi cara pandang manajer dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi, maka manajer berusaha melakukan evaluasi anggaran dengan baik, sehingga pencapaian kinerja manajerial akan lebih optimal. Dengan melakukan evaluasi terhadap anggaran yang ditetapkan, maka dibutuhkan cara pandang yang luas dari seorang pemimpin dalam pengendalian sehingga permasalahan tersebut dapat ditelusuri melalui departemen masing-masing dan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer dalam menjalankan operasional perusahaan. Kemampuan manajer dalam memberikan penjelasan atas anggaran mengenai efisiensi dan penjelasan atas penyimpangan anggaran pada saat evaluasi kerja dibutuhkan sekali tingkat *locus of control* yang baik dalam usaha pencapaian kinerja manajer secara optimal.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa *locus of control* mampu memoderasi umpan balik dengan kinerja manajerial. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi cara pandang manajer dalam mengendalikan peristiwa yang terjadi, maka manajer akan berupaya untuk mendapatkan umpan balik atas sasaran anggaran yang dicapai, sehingga pencapaian kinerja manajerial akan lebih optimal.

#### **4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Karakteristik Tujuan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, artinya bahwa semakin tinggi komitmen para manajer terhadap

organisasi, maka tingkat partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran juga akan tinggi sehingga hal itu akan mempengaruhi kinerja manajerial. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasi, maka manajer berusaha untuk terlibat dalam penyusunan anggaran dengan sebaik-baiknya guna pencapaian kinerjanya secara optimal. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Tetapi penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Terbuktinya hasil penelitian tersebut dapat diartikan bahwa semakin kuat komitmen manajer dalam mendukung organisasi, maka manajer berusaha untuk lebih jelas dan spesifik dalam menyusun anggaran guna pencapaian kinerja secara optimal. Dengan terbuktinya hasil penelitian tersebut, maka upaya yang dilakukan oleh para manajer yaitu untuk mempunyai prioritas tinggi dalam menetapkan sasaran anggaran. Hasil penelitian

ini tidak sejalan dengan penelitian Emile Setia Darma (2004) yang menyatakan komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial dan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara kesulitan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Artinya bahwa dengan tingginya komitmen manajer terhadap organisasi, maka tingkat kesulitan yang dihadapi oleh manajer dalam penyusunan anggaran justru menjadi suatu tantangan dalam pencapaian kinerja manajerial secara optimal. Tetapi penelitian Kurnia (2004) mengemukakan bahwa komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen para manajer terhadap organisasi, maka manajer berusaha untuk melakukan evaluasi dengan baik dalam penyusunan anggaran guna mencapai kinerja secara optimal. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variable moderating

terhadap hubungan kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan umpan balik dengan kinerja manajerial, artinya bahwa semakin kuat dukungan para manajer terhadap komitmen organisasi maka manajer berusaha untuk mendapatkan umpan balik atas permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan anggaran guna pencapaian kerja secara optimal. Hal senada juga dikemukakan Steers (1975) dalam Kurnia (2004) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Tetapi penelitian Kurnia (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi bukan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Karakteristik tujuan anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, dan umpan balik anggaran) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. *Locus of control* mampu memoderasi hubungan antara karakteristik tujuan anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran) dengan kinerja manajerial.
3. Komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan antara antara karakteristik tujuan anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran) dengan kinerja manajerial.
4. Variabel karakteristik tujuan anggaran, antara lain partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 88,2 persen, sedangkan sisanya sebesar 11,8 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Variabel komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan umpan balik dengan kinerja manajerial sebesar 80,1 persen sedangkan 19,9 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **5.2 Saran**

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah :

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan kesempatan kepada manajer dan pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran, sehingga diharapkan anggaran yang disusun lebih mencerminkan kemampuan dari pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran.
2. Hendaknya perusahaan lebih memperjelas sasaran anggaran yang ingin dicapai oleh perusahaan, seperti kejelasan di dalam menetapkan anggaran yang diberikan kepada para manajer (tidak bias) sehingga kinerja para manajer dapat lebih optimal untuk mencapai sasaran anggaran yang diinginkan.
3. Hendaknya pihak perusahaan lebih meningkatkan evaluasi terhadap para manajer, seperti kebijakan dalam hal menyikapi apabila ada penyimpangan anggaran pada perusahaan dan berusaha untuk memecahkan masalah tersebut dengan para manajer.
4. Hendaknya pihak perusahaan memberikan umpan balik kepada para manajernya, memberikan pengarahan atas penyimpangan anggaran yang terjadi, memberitahukan seberapa baik usaha yang dilakukan dalam mencapai

sasaran anggaran, sehingga hal itu akan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Rendahnya *respons rate* yang salah satunya disebabkan oleh kesibukan para pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.
2. Dalam penelitian ini keterbatasan lain adalah instrument variabel kinerja manajerial mengacu pada *self rating* atau pengukuran diri sendiri sehingga diduga kurang objektif dalam penilaiannya .
3. Dalam penelitian ini belum mendeskripsikan profil responden berdasarkan dari jabatan.
4. Jumlah indikator tidak lengkap sehingga menimbulkan kesan bias dan pemaknaan kurang lengkap dan indikator yang digunakan tidak mengacu pada jurnal utama.

### **5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

1. Untuk meningkatkan *respons rate* perlu dilakukan upaya seperti memperluas objek penelitian.
2. Penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan metode lain dalam perolehan data, misalnya wawancara atau menggunakan instrument lain dalam pengukuran kinerja manajerial yang memiliki sudut pandang yang berbeda.
3. Penelitian berikutnya sebaiknya menggunakan indikator yang mengacu pada jurnal utama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulloh. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Ahyari, Agus. *Anggaran Perusahaan*. 1988. Yogyakarta : BPFE
- Ardiani Ika. 2011. *Pengaruh Determinan Komitmen Tujuan, Kejelasan, dan Umpan Balik Anggaran Terhadap Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah*. Disertasi. Universitas Diponegoro. Semarang. (tidak diterbitkan)
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Bina Aksara
- \_\_\_\_\_ 2007. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Bina Aksara
- Chariri, Anis dan Imam Ghozali. 2003. *Teori Akuntansi : Edisi Revisi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Darma, Emile Setia. 2004. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Kabupaten dan Kota Se-Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*. SNA VII Denpasar Bali, 2-3 Desember 2004
- Engko, Cecilia dan Gudono. 2007. *Pengaruh Kompleksitas Tugas dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Auditor*. Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia Vol.11 No. 2, Desember 2007:105-124
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang
- \_\_\_\_\_ 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang
- Hansen, Mowen. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- \_\_\_\_\_ 2005. *Akuntansi Manajemen Edisi Kedua*. Jakarta : Erlangga
- Hapsari, Nanda. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control*

*Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.Divisi Konstruksi I).* Skripsi Sarjana Akuntansi. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro

Herminingsih. 2009. *Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Demak).* Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris : Perusahaan Manufaktur.* Kelola 18, hal 61-68

---

\_\_\_\_\_ 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis.* Edisi Pertama Cetakan Pertama. Yogyakarta : BPFE

Istiyani. 2009. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung).* Tesis

Kurnia, Ratnawati. 2004. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics 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

Lestari Utami. 2000. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack).* Skripsi UNDIP, Semarang

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi.* Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti. Yogyakarta : ANDI

Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi.* Badan Penerbit UNDIP, Semarang

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.* Jakarta : Salemba Empat

\_\_\_\_\_ 2002. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi Kedua.* Badan Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta

Munawar. 2006. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang.*

Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) IX. Padang  
23—26 Agustus 2006

- Muslimah, Susilawati. 1998. *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*. *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, vol 1/2,219-238
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat
- Novana, Ferta W. 2002. *Analisis pengaruh Partisipasi Anggaran dan Penekanan Anggaran (Budget Emphasis) Terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack)*. Simposium Nasional Akuntansi VII
- Pasoloroan, Oktavianus. 2002. *Pengaruh Perceived Environment Uncertainty (PEU) terhadap Hubungan antara Karakteristik Sasaran Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial*. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang
- Poerwati, Tjahjaning . 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis. Universitas Diponegoro
- Ritonga,Panangaran. 2008. *Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara*. Tesis. Universitas Sumatera Utara, Medan
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jilid I Edisi 8. Jakarta : PT. Prenhalindo
- Santoso, Singgih. 2001. *SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta : PT Elex Media Computindo – Kelompok Gramedia
- Setiani, Jacinta Ratri Nur. 2002. *Motivasi Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja manajerial (Studi Kasus pada PT. Maesindo Masanusa)*. Simposium Nasional Akuntansi V
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfa Beta
- Suharli, Mitchell dan Nurlaelah. 2007 . *Pengaruh Locus of control dan Penganggaran Partisipatif Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial dan Komitmen Organisasi*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan : Integrity* Vol 1 No. 2 Agustus 2007

- Sukardi, 2002. *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial : Peran Motivasi Kerja dan Kultur Organisasional Sebagai Variabel Moderating*. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang
- Supriyono, RA, 2003. *Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok Buku I*. Yogyakarta : BPFE
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*. SNA VIII Solo, 15-16 September 2005
- Supranto J. 2005. *Statistik, Teori, dan Aplikasi*. Jilid II, Edisi V. Jakarta : Erlangga
- Tjahjanti, Rosalia Dwi Fadma. 2005. *Karakteristik anggaran, Instrumentalitas Anggaran, dan Partisipasi Anggaran Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Manajer*. Jurnal Administrasi Bisnis Volume 1, No. 2 Januari 2005.
- Umar, Husien. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran	75	14	25	20.25	2.194
Kejelasan Sasaran Anggaran	75	15	25	20.57	2.558
Kesulitan Sasaran Anggaran	75	13	24	19.76	2.604
Evaluasi Anggaran	75	16	25	21.29	2.497
Umpan Balik Anggaran	75	10	14	12.19	1.291
Locus of control	75	14	20	16.91	1.749
Komitmen Organisasi	75	17	25	21.09	2.439
Kinerja Manajerial	75	30	45	38.15	4.197
Valid N (listwise)	75				

## Frequency Table Partisipasi Penyusunan Anggaran

Statistics

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.23	3.92	4.15	4.00	3.96
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		.727	.514	.730	.435	.603

## Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	13	17.3	17.3	17.3
	Setuju	32	42.7	42.7	60.0
	Sangat Setuju	30	40.0	40.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Netral	10	13.3	13.3	14.7
	Setuju	58	77.3	77.3	92.0
	Sangat Setuju	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	15	20.0	20.0	20.0
	Setuju	34	45.3	45.3	65.3
	Sangat Setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	9.3	9.3	9.3
	Setuju	61	81.3	81.3	90.7
	Sangat Setuju	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Netral	12	16.0	16.0	17.3
	Setuju	51	68.0	68.0	85.3
	Sangat Setuju	11	14.7	14.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

## Frequency Table Kejelasan Sasaran Anggaran

### Statistics

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.00	4.04	4.15	4.24	4.15
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		.915	.779	.485	.694	.692

## Frequency Table

### x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Netral	16	21.3	21.3	28.0
	Setuju	28	37.3	37.3	65.3
	Sangat Setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Netral	18	24.0	24.0	25.3
	Setuju	33	44.0	44.0	69.3
	Sangat Setuju	23	30.7	30.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	5.3	5.3	5.3
	Setuju	56	74.7	74.7	80.0
	Sangat Setuju	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	11	14.7	14.7	14.7
	Setuju	35	46.7	46.7	61.3
	Sangat Setuju	29	38.7	38.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	13	17.3	17.3	17.3
	Setuju	38	50.7	50.7	68.0
	Sangat Setuju	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### Frequency Table Kesulitan Sasaran Anggaran

**Statistics**

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.95	3.97	3.85	3.97	4.01
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	3	4	4
Std. Deviation		.715	.592	.783	.735	.707

### Frequency Table

**x3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Netral	15	20.0	20.0	22.7
	Setuju	43	57.3	57.3	80.0
	Sangat Setuju	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	14	18.7	18.7	18.7
	Setuju	49	65.3	65.3	84.0
	Sangat Setuju	12	16.0	16.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	29	38.7	38.7	38.7
	Setuju	28	37.3	37.3	76.0
	Sangat Setuju	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Netral	15	20.0	20.0	22.7
	Setuju	41	54.7	54.7	77.3
	Sangat Setuju	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Netral	12	16.0	16.0	18.7
	Setuju	44	58.7	58.7	77.3
	Sangat Setuju	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

## Frequency Table Evaluasi Anggaran

### Statistics

		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.32	4.40	4.01	4.31	4.25
Median		4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Mode		5	5	4	4	4
Std. Deviation		.738	.717	.581	.677	.699

## Frequency Table

### x4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	12	16.0	16.0	16.0
	Setuju	27	36.0	36.0	52.0
	Sangat Setuju	36	48.0	48.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### x4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	10	13.3	13.3	13.3
	Setuju	25	33.3	33.3	46.7
	Sangat Setuju	40	53.3	53.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### x4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	12	16.0	16.0	16.0
	Setuju	50	66.7	66.7	82.7
	Sangat Setuju	13	17.3	17.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	12.0	12.0	12.0
	Setuju	34	45.3	45.3	57.3
	Sangat Setuju	32	42.7	42.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x4.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Netral	8	10.7	10.7	12.0
	Setuju	37	49.3	49.3	61.3
	Sangat Setuju	29	38.7	38.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

## Frequency Table Umpan Balik

**Statistics**

		x5.1	x5.2	x5.3
N	Valid	75	75	75
	Missing	0	0	0
Mean		4.04	4.05	4.09
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4
Std. Deviation		.531	.715	.550

## Frequency Table

**x5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	9	12.0	12.0	12.0
	Setuju	54	72.0	72.0	84.0
	Sangat Setuju	12	16.0	16.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x5.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	17	22.7	22.7	22.7
	Setuju	37	49.3	49.3	72.0
	Sangat Setuju	21	28.0	28.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**x5.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	10.7	10.7	10.7
	Setuju	52	69.3	69.3	80.0
	Sangat Setuju	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

## Frequency Table Locus of Control

**Statistics**

		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4
N	Valid	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.35	3.91	4.29	4.36
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	4
Std. Deviation		.533	.903	.458	.510

## Frequency Table

**y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	2.7	2.7	2.7
	Setuju	45	60.0	60.0	62.7
	Sangat Setuju	28	37.3	37.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Netral	19	25.3	25.3	32.0
	Setuju	29	38.7	38.7	70.7
	Sangat Setuju	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	53	70.7	70.7	70.7
	Sangat Setuju	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	46	61.3	61.3	62.7
	Sangat Setuju	28	37.3	37.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**Frequency Table Komitmen Organisasi**

**Statistics**

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.31	3.88	4.31	4.35	4.25
	Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Mode	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	.545	.885	.464	.507	.660

**Frequency Table**

**y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	4.0	4.0	4.0
	Setuju	46	61.3	61.3	65.3
	Sangat Setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	6.7	6.7	6.7
	Netral	19	25.3	25.3	32.0
	Setuju	31	41.3	41.3	73.3
	Sangat Setuju	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	52	69.3	69.3	69.3
	Sangat Setuju	23	30.7	30.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	1.3	1.3	1.3
	Setuju	47	62.7	62.7	64.0
	Sangat Setuju	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Netral	3	4.0	4.0	6.7
	Setuju	44	58.7	58.7	65.3
	Sangat Setuju	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

## Frequency Table Kinerja Manajerial

### Statistics

		y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6	y3.7	y3.8	y3.9
N	Valid	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.32	4.31	4.28	4.01	4.43	4.24	4.25	4.23	4.08
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	5	4	4	5	4	5	4	4
Std. Deviation		.640	.771	.605	.797	.619	.589	.737	.583	.749

## Frequency Table

### y3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	9.3	9.3	9.3
	Setuju	37	49.3	49.3	58.7
	Sangat Setuju	31	41.3	41.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### y3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	14	18.7	18.7	18.7
	Setuju	24	32.0	32.0	50.7
	Sangat Setuju	37	49.3	49.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

### y3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	8.0	8.0	8.0
	Setuju	42	56.0	56.0	64.0
	Sangat Setuju	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	23	30.7	30.7	30.7
	Setuju	28	37.3	37.3	68.0
	Sangat Setuju	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	6.7	6.7	6.7
	Setuju	33	44.0	44.0	50.7
	Sangat Setuju	37	49.3	49.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	8.0	8.0	8.0
	Setuju	45	60.0	60.0	68.0
	Sangat Setuju	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

**y3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	13	17.3	17.3	17.3
	Setuju	30	40.0	40.0	57.3
	Sangat Setuju	32	42.7	42.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

y3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	8.0	8.0	8.0
	Setuju	46	61.3	61.3	69.3
	Sangat Setuju	23	30.7	30.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

y3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	18	24.0	24.0	24.0
	Setuju	33	44.0	44.0	68.0
	Sangat Setuju	24	32.0	32.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

## Correlations

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	Partisipasi Penyusunan Anggaran
x1.1	Pearson Correlation	1	.266*	.624**	.427**	.268*	.760**
	Sig. (2-tailed)		.021	.000	.000	.020	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x1.2	Pearson Correlation	.266*	1	.320**	.484**	.732**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.021		.005	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x1.3	Pearson Correlation	.624**	.320**	1	.256*	.352**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.027	.002	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x1.4	Pearson Correlation	.427**	.484**	.256*	1	.361**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.027		.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x1.5	Pearson Correlation	.268*	.732**	.352**	.361**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.002	.001		.000
	N	75	75	75	75	75	75
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Pearson Correlation	.760**	.726**	.762**	.637**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

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

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

## Correlations

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	Kejelasan Sasaran Anggaran
x2.1	Pearson Correlation	1	.341**	.487**	.425**	.342**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.003	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x2.2	Pearson Correlation	.341**	1	.235*	.357**	.516**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.003		.043	.002	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x2.3	Pearson Correlation	.487**	.235*	1	.295*	.419**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.043		.010	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x2.4	Pearson Correlation	.425**	.357**	.295*	1	.432**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.010		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x2.5	Pearson Correlation	.342**	.516**	.419**	.432**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
Kejelasan Sasaran Anggaran	Pearson Correlation	.762**	.707**	.629**	.705**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

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

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

## Correlations

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	Kesulitan Sasaran Anggaran
x3.1	Pearson Correlation	1	.380**	.348**	.641**	.777**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.001	.002	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x3.2	Pearson Correlation	.380**	1	.516**	.309**	.388**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.007	.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x3.3	Pearson Correlation	.348**	.516**	1	.204	.174	.619**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.078	.134	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x3.4	Pearson Correlation	.641**	.309**	.204	1	.573**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.078		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x3.5	Pearson Correlation	.777**	.388**	.174	.573**	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.134	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
Kesulitan Sasaran Anggaran	Pearson Correlation	.857**	.679**	.619**	.745**	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

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

## Correlations

Correlations

		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	Evaluasi Anggaran
x4.1	Pearson Correlation	1	.393**	.305**	.774**	.495**	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x4.2	Pearson Correlation	.393**	1	.182	.523**	.523**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000		.119	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x4.3	Pearson Correlation	.305**	.182	1	.298**	.191	.509**
	Sig. (2-tailed)	.008	.119		.009	.100	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x4.4	Pearson Correlation	.774**	.523**	.298**	1	.376**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009		.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75
x4.5	Pearson Correlation	.495**	.523**	.191	.376**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.100	.001		.000
	N	75	75	75	75	75	75
Evaluasi Anggaran	Pearson Correlation	.828**	.734**	.509**	.825**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

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

## Correlations

Correlations

		x5.1	x5.2	x5.3	Umpan Balik Anggaran
x5.1	Pearson Correlation	1	.244*	.357**	.698**
	Sig. (2-tailed)		.035	.002	.000
	N	75	75	75	75
x5.2	Pearson Correlation	.244*	1	.228*	.751**
	Sig. (2-tailed)	.035		.049	.000
	N	75	75	75	75
x5.3	Pearson Correlation	.357**	.228*	1	.699**
	Sig. (2-tailed)	.002	.049		.000
	N	75	75	75	75
Umpan Balik Anggaran	Pearson Correlation	.698**	.751**	.699**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75

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

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

## Correlations

		Correlations				
		y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	Locus of control
y1.1	Pearson Correlation	1	.293*	.297**	.479**	.674**
	Sig. (2-tailed)		.011	.010	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
y1.2	Pearson Correlation	.293*	1	.263*	.455**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.011		.023	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
y1.3	Pearson Correlation	.297**	.263*	1	.351**	.591**
	Sig. (2-tailed)	.010	.023		.002	.000
	N	75	75	75	75	75
y1.4	Pearson Correlation	.479**	.455**	.351**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000
	N	75	75	75	75	75
Locus of control	Pearson Correlation	.674**	.807**	.591**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75

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

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

## Correlations

Correlations

		y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	Komitmen Organisasi
y2.1	Pearson Correlation	1	.414**	.639**	.736**	.834**	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
y2.2	Pearson Correlation	.414**	1	.288*	.456**	.331**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.000	.004	.000
	N	75	75	75	75	75	75
y2.3	Pearson Correlation	.639**	.288*	1	.806**	.581**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
y2.4	Pearson Correlation	.736**	.456**	.806**	1	.704**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
y2.5	Pearson Correlation	.834**	.331**	.581**	.704**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000		.000
	N	75	75	75	75	75	75
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.873**	.694**	.762**	.881**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75

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

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

## Correlations

Correlations

		y3.1	y3.2	y3.3	y3.4	y3.5	y3.6	y3.7	y3.8	y3.9	Kinerja Manajerial
y3.1	Pearson Correlation	1	.374**	.393**	.442**	.776**	.869**	.284*	.346**	.425**	.772**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000	.013	.002	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.2	Pearson Correlation	.374**	1	.538**	.257*	.232*	.282*	.932**	.475**	.261*	.717**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.026	.045	.014	.000	.000	.024	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.3	Pearson Correlation	.393**	.538**	1	.356**	.326**	.264*	.475**	.890**	.337**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.004	.022	.000	.000	.003	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.4	Pearson Correlation	.442**	.257*	.356**	1	.399**	.339**	.155	.284*	.926**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.002		.000	.003	.183	.013	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.5	Pearson Correlation	.776**	.232*	.326**	.399**	1	.642**	.145	.253*	.363**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.004	.000		.000	.215	.029	.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.6	Pearson Correlation	.869**	.282*	.264*	.339**	.642**	1	.200	.272*	.385**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.022	.003	.000		.085	.018	.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.7	Pearson Correlation	.284*	.932**	.475**	.155	.145	.200	1	.431**	.183	.630**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.183	.215	.085		.000	.116	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.8	Pearson Correlation	.346**	.475**	.890**	.284*	.253*	.272*	.431**	1	.267*	.660**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.013	.029	.018	.000		.020	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y3.9	Pearson Correlation	.425**	.261*	.337**	.926**	.363**	.385**	.183	.267*	1	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.003	.000	.001	.001	.116	.020		.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	.772**	.717**	.723**	.694**	.647**	.663**	.630**	.660**	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

## Reliability Partisipasi Penyusunan Anggaran

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	4.23	.727	75
x1.2	3.92	.514	75
x1.3	4.15	.730	75
x1.4	4.00	.435	75
x1.5	3.96	.603	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	16.03	2.918	.550	.717
x1.2	16.33	3.441	.582	.708
x1.3	16.11	2.907	.552	.716
x1.4	16.25	3.786	.495	.739
x1.5	16.29	3.264	.545	.715

## Reliability Kejelasan Sasaran Anggaran

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	4.00	.915	75
x2.2	4.04	.779	75
x2.3	4.15	.485	75
x2.4	4.24	.694	75
x2.5	4.15	.692	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	16.57	3.815	.529	.704
x2.2	16.53	4.333	.495	.708
x2.3	16.43	5.221	.492	.719
x2.4	16.33	4.523	.522	.697
x2.5	16.43	4.383	.582	.676

**Reliability Kesulitan Sasaran Anggaran**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
x3.1	3.95	.715	75
x3.2	3.97	.592	75
x3.3	3.85	.783	75
x3.4	3.97	.735	75
x3.5	4.01	.707	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	15.81	4.100	.750	.682
x3.2	15.79	5.035	.525	.760
x3.3	15.91	4.870	.375	.813
x3.4	15.79	4.467	.571	.744
x3.5	15.75	4.381	.642	.720

**Reliability Evaluasi Anggaran****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x4.1	4.32	.738	75
x4.2	4.40	.717	75
x4.3	4.01	.581	75
x4.4	4.31	.677	75
x4.5	4.25	.699	75

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.1	16.97	3.729	.689	.690
x4.2	16.89	4.124	.550	.742
x4.3	17.28	5.096	.306	.808
x4.4	16.99	3.905	.700	.690
x4.5	17.04	4.201	.540	.745

## Reliability Umpan Balik

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x5.1	4.04	.531	75
x5.2	4.05	.715	75
x5.3	4.09	.550	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x5.1	8.15	.992	.572	.361
x5.2	8.13	.793	.586	.526
x5.3	8.09	.978	.557	.378

**Reliability Locus of Control**

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
y1.1	4.35	.533	75
y1.2	3.91	.903	75
y1.3	4.29	.458	75
y1.4	4.36	.510	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	12.56	2.088	.447	.576
y1.2	13.00	1.324	.442	.646
y1.3	12.61	2.321	.377	.621
y1.4	12.55	1.954	.592	.495

**Reliability Komitmen Organisasi**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	5

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
y2.1	4.31	.545	75
y2.2	3.88	.885	75
y2.3	4.31	.464	75
y2.4	4.35	.507	75
y2.5	4.25	.660	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1	16.79	3.927	.800	.760
y2.2	17.21	3.738	.418	.904
y2.3	16.79	4.440	.662	.802
y2.4	16.75	4.030	.818	.761

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y2.1	16.79	3.927	.800	.760
y2.2	17.21	3.738	.418	.904
y2.3	16.79	4.440	.662	.802
y2.4	16.75	4.030	.818	.761
y2.5	16.84	3.704	.714	.775

**Reliability Kinerja Manajerial**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	75	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
y3.1	4.32	.640	75
y3.2	4.31	.771	75
y3.3	4.28	.605	75
y3.4	4.01	.797	75
y3.5	4.43	.619	75
y3.6	4.24	.589	75
y3.7	4.25	.737	75
y3.8	4.23	.583	75
y3.9	4.08	.749	75

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y3.1	33.83	13.875	.698	.832
y3.2	33.84	13.569	.608	.841
y3.3	33.87	14.306	.642	.838
y3.4	34.13	13.604	.574	.845
y3.5	33.72	14.637	.548	.846
y3.6	33.91	14.680	.573	.845
y3.7	33.89	14.259	.505	.851
y3.8	33.92	14.723	.570	.845
y3.9	34.07	13.820	.580	.844

**Regression**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_1, Locus of control, Partisipasi Penyusunan Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 <sup>a</sup>	.720	.708	2.268

a. Predictors: (Constant), moderat\_1, Locus of control, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	938.289	3	312.763	60.823	.000 <sup>a</sup>
	Residual	365.098	71	5.142		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_1, Locus of control, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-56.031	24.988		-2.242	.028
Partisipasi Penyusunan Anggaran	4.635	1.236	2.423	3.749	.000
Locus of control moderat_1	3.638	1.463	1.516	2.487	.015
	.179	.073	2.084	2.468	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_2, Locus of control, Kejelasan Sasaran Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 <sup>a</sup>	.796	.787	1.935

a. Predictors: (Constant), moderat\_2, Locus of control, Kejelasan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1037.531	3	345.844	92.362	.000 <sup>a</sup>
	Residual	265.856	71	3.744		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_2, Locus of control, Kejelasan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.628	5.401		4.375	.000
Kejelasan Sasaran Anggaran	.698	.260	.426	2.686	.009
Locus of control	.933	.312	.389	2.988	.004
moderat_2	.046	.015	.590	3.021	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Regression****Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_3, Locus of control, Kesulitan Sasaran Anggaran <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 <sup>a</sup>	.551	.532	2.870

a. Predictors: (Constant), moderat\_3, Locus of control, Kesulitan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	718.604	3	239.535	29.083	.000 <sup>a</sup>
	Residual	584.783	71	8.236		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_3, Locus of control, Kesulitan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.361	5.810		4.365	.000
Kesulitan Sasaran Anggaran	.543	.262	.337	2.068	.042
Locus of control	.621	.310	.259	2.007	.049
moderat_3	.037	.014	.489	2.653	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Regression****Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_4, Locus of control, Evaluasi Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 <sup>a</sup>	.670	.656	2.461

a. Predictors: (Constant), moderat\_4, Locus of control, Evaluasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	873.516	3	291.172	48.092	.000 <sup>a</sup>
	Residual	429.871	71	6.055		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_4, Locus of control, Evaluasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.450	5.391		5.092	.000
	Evaluasi Anggaran	.607	.239	.361	2.541	.013
	Locus of control	1.226	.338	.511	3.632	.001
	moderat_4	.051	.015	.651	3.393	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Regression****Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_5, Umpan Balik Anggaran, Locus of control <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 <sup>a</sup>	.773	.764	2.041

a. Predictors: (Constant), moderat\_5, Umpan Balik Anggaran, Locus of control

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1007.747	3	335.916	80.673	.000 <sup>a</sup>
	Residual	295.640	71	4.164		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_5, Umpan Balik Anggaran, Locus of control

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.672	3.521		-.191	.849
	Umpan Balik Anggaran	2.532	.192	.779	13.194	.000
	Locus of control	.309	.148	.129	2.093	.040
	moderat_5	.010	.002	.273	4.263	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_6, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849 <sup>a</sup>	.721	.709	2.264

a. Predictors: (Constant), moderat\_6, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	939.459	3	313.153	61.094	.000 <sup>a</sup>
	Residual	363.928	71	5.126		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_6, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-49.743	22.285		-2.232	.029
Partisipasi Penyusunan Anggaran	4.354	1.095	2.276	3.977	.000
Komitmen Organisasi	2.597	1.032	1.510	2.518	.014
moderat_6	.129	.051	1.836	2.537	.013

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_7, Komitmen Organisasi, Kejelasan Sasaran Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 <sup>a</sup>	.783	.774	1.995

a. Predictors: (Constant), moderat\_7, Komitmen Organisasi, Kejelasan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1020.750	3	340.250	85.473	.000 <sup>a</sup>
	Residual	282.637	71	3.981		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_7, Komitmen Organisasi, Kejelasan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.048	4.948		3.647	.001
Kejelasan Sasaran Anggaran	1.006	.222	.613	4.525	.000
Komitmen Organisasi	.451	.213	.262	2.117	.038
moderat_7	.020	.010	.331	2.086	.041

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_8, Komitmen Organisasi, Kesulitan Sasaran Anggaran <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.736 <sup>a</sup>	.541	.522	2.902

a. Predictors: (Constant), moderat\_8, Komitmen Organisasi, Kesulitan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	705.658	3	235.219	27.940	.000 <sup>a</sup>
	Residual	597.729	71	8.419		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_8, Komitmen Organisasi, Kesulitan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-30.297	23.126		-1.310	.194
Kesulitan Sasaran Anggaran	3.595	1.158	2.231	3.105	.003
Komitmen Organisasi	2.118	1.054	1.231	2.011	.048
moderat_8	.114	.053	1.830	2.146	.035

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Regression****Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_9, Komitmen Organisasi, Evaluasi Anggaran <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 <sup>a</sup>	.662	.648	2.491

a. Predictors: (Constant), moderat\_9, Komitmen Organisasi, Evaluasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	862.650	3	287.550	46.323	.000 <sup>a</sup>
	Residual	440.737	71	6.208		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_9, Komitmen Organisasi, Evaluasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.382	4.224		4.825	.000
Evaluasi Anggaran	.920	.170	.548	5.410	.000
Komitmen Organisasi	.534	.167	.310	3.195	.002
moderat_9	.022	.007	.348	2.984	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat_10, Umpan Balik Anggaran, Komitmen Organisasi <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 <sup>a</sup>	.809	.801	1.873

a. Predictors: (Constant), moderat\_10, Umpan Balik Anggaran, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1054.294	3	351.431	100.170	.000 <sup>a</sup>
	Residual	249.093	71	3.508		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), moderat\_10, Umpan Balik Anggaran, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.051	3.389		-.605	.547
Umpan Balik Anggaran	2.581	.175	.794	14.721	.000
Komitmen Organisasi	.239	.101	.139	2.369	.021
moderat_10	.012	.002	.348	5.925	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 <sup>a</sup>	.890	.882	1.442

a. Predictors: (Constant), Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1159.884	5	231.977	111.541	.000 <sup>a</sup>
	Residual	143.503	69	2.080		
	Total	1303.387	74			

a. Predictors: (Constant), Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.145	1.768		-.647	.520
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.482	.127	.252	3.780	.000
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.449	.135	.274	3.319	.001
	Kesulitan Sasaran Anggaran	.203	.090	.126	2.244	.028
	Evaluasi Anggaran	.279	.107	.166	2.609	.011
	Umpan Balik Anggaran	.849	.235	.261	3.616	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
--	-------------------------

N		75
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	-.0647498
	Std. Deviation	1.39557794
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.058
	Negative	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z		.886
Asymp. Sig. (2-tailed)		.412

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.354	2.826
	Kejelasan Sasaran Anggaran	.232	4.303
	Kesulitan Sasaran Anggaran	.502	1.991
	Evaluasi Anggaran	.381	2.625
	Umpan Balik Anggaran	.304	3.291
	Locus of control	.178	5.630
	Komitmen Organisasi	.173	5.785

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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

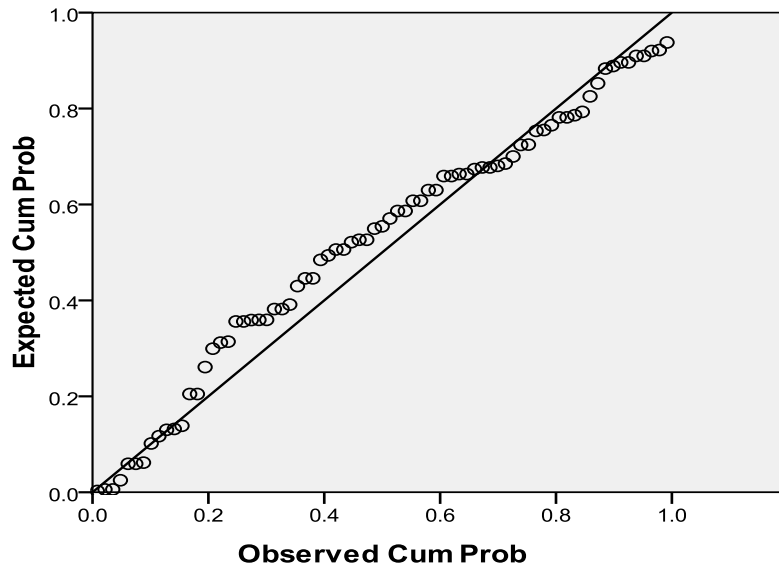
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.34	45.54	38.15	3.961	75
Std. Predicted Value	-1.970	1.866	.000	1.000	75
Standard Error of Predicted Value	.221	.753	.463	.111	75
Adjusted Predicted Value	30.27	45.59	38.14	3.954	75
Residual	-4.056	2.241	.000	1.388	75
Std. Residual	-2.781	1.536	.000	.952	75
Stud. Residual	-3.149	1.632	.001	1.018	75
Deleted Residual	-5.202	2.530	.003	1.591	75
Stud. Deleted Residual	-3.386	1.653	-.007	1.042	75
Mahal. Distance	.708	18.711	6.907	3.846	75
Cook's Distance	.000	.350	.019	.047	75
Centered Leverage Value	.010	.253	.093	.052	75

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Charts

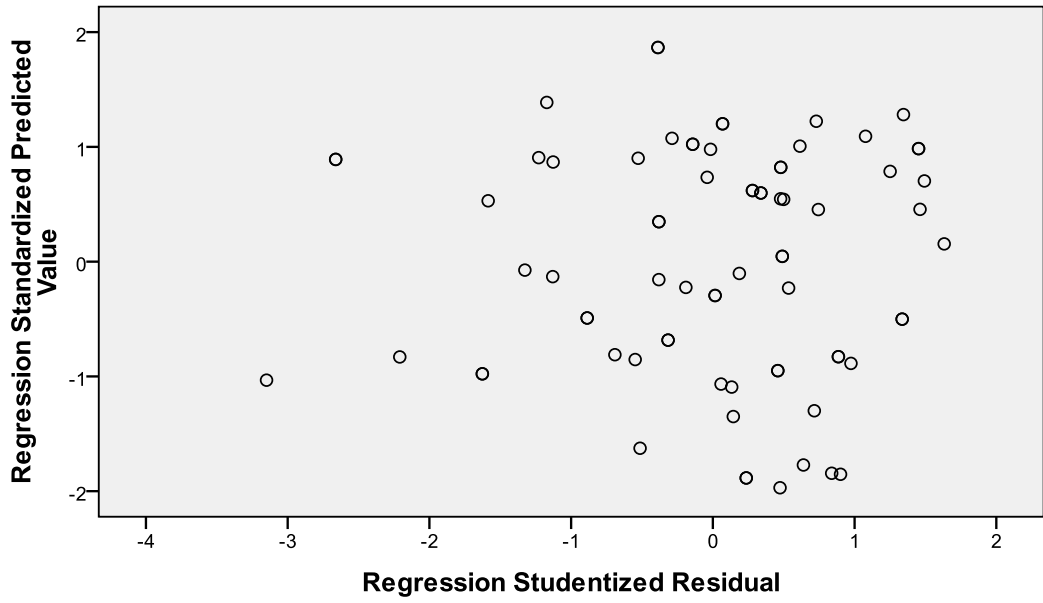
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Dependent Variable: Kinerja Manajerial**



# Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## Regression (Uji Glejser)

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi, Evaluasi Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Locus of control <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 <sup>a</sup>	.109	.016	.90613

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Evaluasi Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Locus of control

b. Dependent Variable: abs\_res

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.764	7	.966	1.177	.328 <sup>a</sup>
	Residual	55.012	67	.821		
	Total	61.775	74			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Evaluasi Anggaran, Kesulitan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Locus of control

b. Dependent Variable: abs\_res

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.586	1.643		.965	.338
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.050	.081	.120	.619	.538
	Kejelasan Sasaran Anggaran	-.118	.085	-.330	-1.381	.172
	Kesulitan Sasaran Anggaran	-.004	.057	-.012	-.076	.940
	Evaluasi Anggaran	-.037	.068	-.100	-.534	.595
	Umpan Balik Anggaran	.265	.148	.375	1.794	.077
	Locus of control	-.131	.143	-.251	-.917	.362
	Komitmen Organisasi	.035	.104	.094	.337	.737

a. Dependent Variable: abs\_res