

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
PADA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :
HENI HARYANTI
12812141051

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

PERSETUJUAN

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CA* HACTERISTICS TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
PADA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Oleh:

HENI HARYANTI

12812141051

Telah disetujui dan disahkan

Pada tanggal 08 April 2016

Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi

Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,
Dosen Pembimbing



Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.
NIP. 198205142005012001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
PADA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

yang disusun oleh:
HENI HARYANTI
NIM 12812141051

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 21 April 2016 dan
dinyatakan lulus

DEWAN PENGUJI

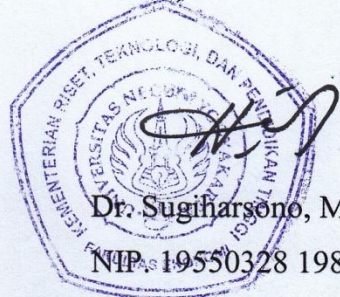
Nama Lengkap	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
Isroah, M.Si.	Ketua Penguji		28-04-2016
Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak.	Sekretaris Penguji		28-04-2016
Prof. Sukirno, M.Si. Ph.D.	Penguji Utama		27-04-2016

Yogyakarta, 16 Mei 2016

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Heni Haryanti

NIM : 12812141051

Program Studi : Akuntansi

Jurusan : Pendidikan Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Tugas Akhir : PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI PADA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri.

Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau yang diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 08 April 2016

Penulis,



Heni Haryanti

NIM. 12812141051

MOTTO

Bermimpilah setinggi mungkin, namun segeralah bangun dan lari sekencang-kencangnya untuk mengejar mimpi tersebut. (Kholid Rosyadi, S.T)

Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari satu urusan) maka kembalilah berjalan. Dengan Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Q.S Al Insyiroh:5-7)

Jadilah ilmu padi, makin berisi makin merunduk.

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta Bapak Nuryanto dan Ibu Sumiati, orang tua hebat yang senantiasa memberikan doa-doa kepada putra-putrinya dengan segala perjuangan yang dilakukan demi keberhasilan anaknya, serta bimbingan dan motivasi yang selalu diberikan.
2. Semua keluarga dan orang terdekatku yang selalu memberikan dukungan, motivasi serta doa untuk keberhasilanku.

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
PADA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**

Oleh:
HENI HARYANTI
12812141051

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. (2) Kecukupan Anggaran dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. (3) Komitmen Organisasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. (4) Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial.

Populasi penelitian ini adalah para dosen atau pegawai yang menjabat sebagai Kepala Bagian Perencanaan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, serta Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi di Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini bersifat populatif dengan jumlah populasi sebanyak 117 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang kembali dan dapat digunakan sejumlah 76 kuesioner. Metode analisis data menggunakan uji prasyarat analisis, regresi linear sederhana dan *moderating regression analysis* (MRA).

Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,481 dengan signifikansi 0,000 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $5,018 > 1,9917$. (2) Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. Hasil interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran menghasilkan nilai koefisien 0,361 dengan signifikansi 0,000 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $5,177 > 1,9917$. (3) Komitmen Organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dibuktikan dengan hasil interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Komitmen Organisasi menghasilkan nilai koefisien 0,063 dengan signifikansi 0,587 dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ sebesar $0,546 < 1,9917$. (4) Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. Hasil interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi menghasilkan nilai koefisien 0,273 dengan signifikansi 0,035 dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $2,151 > 1,9917$ serta F hitung sebesar 12,278.

Kata kunci: Kinerja Manajerial, *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi.

**THE EFFECT OF BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS ON
MANAGERIAL PERFORMANCE WITH BUDGET ADEQUACY AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MODERATING VARIABLE
AT YOGYAKARTA STATE UNIVERSITY**

By:
HENI HARYANTI
12812141051

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine: (1) The effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance. (2) Budget Adequacy strengthen or weaken the effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance. (3) Organizational Commitment strengthen or weaken the effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance. (4) Budget Adequacy and Organizational Commitment simultaneously strengthen or weaken the effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance.

The population of this study was the lectures or employees served as the Head of The Planning Division, Chairman of Departments, Chairman of The Study Programs, and The Head Sub Division of Finance and Accounting at Yogyakarta State University. This study was populative study with the number of population was 117 respondents. The technique of data collection was survey with questionnaire distribution. The questionnaire retunred and can used was 76 questionnaires. The method of data analysis used were prerequisite test, simple linear regression analysis, and moderating regression analysis.

The results show that: (1) Budgetary Goal Characteristics positively effect on Managerial Performance, showed by coefficient value 0,481 with significance 0,000 and $t_{counted} > t_{table}$ 5,018 > 1,9917. (2) Budget Adequacy strengthen the positive effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance. The result of interaction between Budgetary Goal Characteristics and Budget Adequacy showed coefficient value 0,361 with significance 0,000 and $t_{counted} > t_{table}$ 5,177 > 1,9917. (3) Organizational Commitment is not able to strengthen the effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance. This is showed by the result of the interaction between Budgetary Goal Characteristics and Organizational Commitment have coefficient value is 0,063 with significance 0,587, $t_{counted} < t_{table}$ 0,546 < 1,9917. (4) Budget Adequacy and Organizational Commitment simultaneously strengthen the positive effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance. The result of the interaction between Budgetary Goal Characteristics and Budget Adequacy and Organizational Commitment showed coefficient value is 0,273 with significance 0,035 and $t_{counted} > t_{table}$ 2,151 > 1,9917 and $F_{counted}$ 12,278.

Key words: Managerial Performance, Budgetary Goal Characteristics, Budget Adequacy and Organizational Commitment.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, nikmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Universitas Negeri Yogyakarta”. Tugas Akhir Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini, penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Abdullah Taman, Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Mahendra Adhi Nugraha, Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
5. Prof. Sukirno, M.Si, Ph.D., selaku narasumber yang telah memberikan masukan-masukan yang membangun.

6. Mimin Nur Aisyah, M.Sc., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen pengajar di Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.
8. Dekan dan Wakil Dekan I masing-masing Fakultas serta Kepala Biro Umum Perencanaan dan Keuangan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian di Universitas Negeri Yogyakarta.
9. Kepala Bagian Perencanaan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian.
10. Semua pihak di Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu kelancaran penelitian saya.
11. Kedua orang tua dan keluargaku yang telah memberikan doa, semangat, motivasi, dan bantuan.
12. Febri, Zaen, Ria, Oyon, dan Mba Dian yang telah banyak membantu dalam penyelesaian Tugas Akhir Skripsi ini dan telah menjadi sahabat yang baik selama kuliah.
13. Anggun, Fierda, Fajar, Rosita, Mba Eva, Sulis, dan Maulida yang telah banyak memberikan bantuan serta ilmu dalam penyelesaian Tugas Akhir Skripsi ini.
14. Teman-teman Akuntansi A 2012 yang selalu memberi dukungan dan motivasi selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

Semoga niat dan amal baik mereka diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu penulis saran dan masukan yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan karya-karya penulis yang akan datang. Dengan terselesaikannya Tugas Akhir Skripsi ini semoga dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan semua pihak pada umumnya.

Yogyakarta, 08 April 2016

Penulis,



Heni Haryanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	15
C. Pembatasan Masalah.....	16
D. Rumusan Masalah.....	17
E. Tujuan Penelitian	18
F. Manfaat Penelitian	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	21
A. Kajian Teori	21
1. Kinerja Manajerial	21
2. <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	30
3. Kecukupan Anggaran.....	48
4. Komitmen Organisasi	50
B. Penelitian yang Relevan	54
C. Kerangka Berpikir	59

D. Paradigma Penelitian	62
E. Hipotesis	63
BAB III METODE PENELITIAN	65
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	65
B. Desain Penelitian	65
C. Variabel Penelitian.....	65
D. Definisi Operasional Variabel	67
E. Populasi Penelitian.....	70
F. Teknik Pengumpulan Data	71
G. Instrumen Penelitian.....	72
H. Uji Coba Instrumen.....	74
I. Metode Analisis Data	81
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	90
A. Deskripsi Tempat Penelitian.....	90
B. Gambaran Umum Penelitian.....	92
C. Demografi Responden	94
D. Statistik Deskriptif	99
E. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel	102
F. Uji Prasyarat Analisis	116
G. Uji Hipotesis	120
H. Pembahasan	135
I. Keterbatasan Penelitian	146
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	148
A. Kesimpulan.....	148
B. Saran	150
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN.....	157

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Populasi	71
2. Bobot Jawaban Instrumen	73
3. Kisi-kisi Instrumen	73
4. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Kinerja Manajerial.	76
5. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item Pernyataan <i>Budgetary Goal</i> <i>Characteristics</i>	77
6. Ringkasan Hasil Uji Validitas Kedua Item Pernyataan <i>Budgetary Goal</i> <i>Characteristics</i>	78
7. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Kecukupan Anggaran	79
8. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Komitmen Organisasi	79
9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel	81
10. Distribusi Kuesioner	94
11. Jenis Kelamin Responden	94
12. Usia Responden	95
13. Jabatan di Organisasi Responden	96
14. Lama Kerja Responden.....	97
15. Pendidikan Terakhir Responden.....	98
16. Bagian/Fakultas Responden.....	98
17. Ringkasan Statistik Deskriptif	100
18. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial.....	103
19. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial..	104

20. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	106
21. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	108
22. Distribusi Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran	110
23. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran	112
24. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi.....	114
25. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	115
26. Hasil Uji Linieritas	117
27. Hasil Uji Multikolinieritas.....	118
28. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser.....	120
29. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 1	121
30. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 2	123
31. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 3	127
32. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 4	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian	62
2. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	103
3. <i>Pie chart</i> Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial.....	105
4. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	107
5. <i>Pie Chart</i> Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	109
6. Histogram Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran	111
7. <i>Pie Chart</i> Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran	112
8. Histogram Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	114
9. <i>Pie Chart</i> Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	116
10. Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik <i>Scatterplot</i>	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian dan Surat Ijin Penelitian	159
2. Data Penelitian	181
3. Uji Validitas dan Reliabilitas	206
4. Hasil Analisis Deskriptif	217
5. Uji Prasyarat Analisis	219
6. Uji Hipotesis	223

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan yang dinamis dan cepat dalam era globalisasi membawa dampak besar bagi dunia pendidikan khususnya Perguruan Tinggi (PT). Setiap Perguruan Tinggi dituntut untuk dapat menjalankan organisasinya secara efektif dan efisien agar mampu mengikuti perkembangan dalam dunia pendidikan. Perguruan Tinggi merupakan suatu lembaga formal yang mengemban fungsi meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia melalui lembaga pendidikan. Perguruan Tinggi merupakan lembaga nirlaba yang harus selalu meningkatkan keunggulan bersaing dan terus memperbaiki kinerja manajemen.

Keberhasilan Perguruan Tinggi dalam menjalankan fungsinya dapat dilihat berdasarkan kinerja yang dicapai. Pencapaian kinerja yang baik dapat diwujudkan dengan melakukan penyesuaian yang tepat dalam menyusun strategi untuk mempersiapkan lulusan yang siap pakai dan mampu bersaing dalam dunia yang kompetitif ini. Strategi yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi harus direncanakan dan dirancang secara matang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Kemudian dalam mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan dan dirancang, Perguruan Tinggi perlu melakukan pengarahannya serta pengendalian agar strategi tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan, perancangan, pengarahannya, dan pengendalian yang tepat maka pencapaian kinerja dari suatu Perguruan Tinggi akan semakin meningkat.

Perguruan Tinggi perlu meningkatkan kinerjanya dalam segala bidang termasuk Kinerja Manajerial. Kinerja Manajerial adalah kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Kurnia, 2010). Kinerja Manajerial sangat mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi, semakin baik Kinerja Manajerial dalam organisasi maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai suatu keberhasilan. Untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing maka setiap Perguruan Tinggi harus selalu memperbaiki Kinerja Manajerialnya termasuk Perguruan Tinggi Negeri.

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) merupakan suatu lembaga pendidikan yang berada di bawah koordinasi Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (Dikti). Berdasarkan data dari Dikti hingga saat ini di Indonesia terdapat 364 Perguruan Tinggi Negeri yang terdiri dari 87 Akademi, 96 Politeknik, 77 Sekolah Tinggi, 31 Institut, 70 Universitas, dan 3 Akademi Komunitas (www.dikti.go.id). Dengan semakin banyaknya jumlah lembaga pendidikan tinggi maka semakin besar pula persaingan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan sehingga Perguruan Tinggi Negeri dituntut untuk dapat mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin agar mampu bersaing secara berkelanjutan dan mampu menjalankan fungsinya dengan baik.

Salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang perlu meningkatkan Kinerja Manajerialnya agar mampu mempertahankan keunggulan bersaing adalah

Universitas Negeri Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Yogyakarta yang berdiri pada tanggal 21 Mei 1964 dan diresmikan oleh Menteri Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) dengan nomor SK PT 031964. Universitas Negeri Yogyakarta merupakan pengembangan dari IKIP Yogyakarta yang memfokuskan diri pada jasa pelayanan pendidikan. Berdasarkan rekap data Dikti sampai saat ini Universitas Negeri Yogyakarta memiliki delapan fakultas dengan kurang lebih 106 program studi yang berstatus aktif (www.dikti.go.id). Dengan cukup banyaknya fakultas dan program studi yang dimiliki, Universitas Negeri Yogyakarta dituntut untuk dapat menetapkan strategi manajemen yang tepat.

Mulai tahun 2008 Universitas Negeri Yogyakarta telah siap menuju *World Class University*, hal tersebut dilakukan untuk menghadapi adanya tantangan global. Pengakuan internasional berupa sertifikasi terhadap kegiatan manajemen telah berhasil didapatkan yaitu Standar Manajemen Mutu (SMM) *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2000. Dengan diperolehnya SMM ISO 9001: 2000 tersebut Universitas Negeri Yogyakarta semakin dituntut untuk terus meningkatkan kegiatan manajemen salah satunya dengan terus meningkatkan Kinerja Manajerial.

Pencapaian Kinerja Manajerial dapat diukur berdasarkan hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer organisasi atau kepala bagian dalam unit kerja. Apabila *output* yang dihasilkan sesuai

dengan yang *input* yang dianggarkan maka Kinerja Manajerial telah efektif. Kinerja Manajerial yang baik adalah kinerja yang dapat memenuhi fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*cotrolling*).

Kinerja manajerial Universitas Negeri Yogyakarta akan meningkat apabila manajer yaitu kepala bagian, kepala sub bagian, ketua jurusan, ketua program studi mampu memenuhi fungsi manajemen. Manajer pada Universitas Negeri Yogyakarta harus dapat merencanakan strategi, baik jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai dengan proses perencanaan sehingga diperlukan perancangan kegiatan yang tepat. Setelah melakukan proses perencanaan dan pengorganisasian, manajer harus mampu mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Manajer juga perlu melakukan pengawasan sebagai bentuk pengendalian untuk memastikan bahwa tugas telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.

Pencapaian Kinerja Manajerial juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang terdapat dalam organisasi, salah satunya yaitu anggaran. Anggaran merupakan implementasi dari perencanaan dan pengendalian (*controlling*) dalam fungsi manajemen. Keberhasilan perencanaan dan pengendalian akan merefleksikan hasil Kinerja Manajerial dari organisasi sehingga anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan

Kinerja Manajerial pada organisasi termasuk Universitas Negeri Yogyakarta.

Perguruan Tinggi Negeri termasuk Universitas Negeri Yogyakarta memerlukan anggaran dalam aktivitas manajerial sebagai salah satu komponen penting untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi bahwa Perguruan Tinggi harus merumuskan dan menetapkan anggaran pendapatan dan belanja tahunan (www.dikti.go.id). Dengan demikian, maka aktivitas Universitas Negeri Yogyakarta tidak terlepas dari penganggaran sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban dan sebagai acuan dalam melaksanakan program atau kegiatan sehari-hari. Selain sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi prestasi (Kurnia, 2010).

Kondisi persaingan yang semakin kompetitif memberikan dorongan yang kuat bagi Universitas Negeri Yogyakarta untuk meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan. Universitas Negeri Yogyakarta harus melakukan perbaikan agar lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi permintaan pasar kerja. Manajemen merupakan salah satu bagian penting yang harus diperbaiki karena manajemen yang baik akan menunjukkan kualitas dari suatu Perguruan Tinggi. Manajemen dari Perguruan Tinggi harus selalu

dievaluasi dan dilakukan perbaikan agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Kefektifan dan keefisienan tersebut dapat dinilai dari Kinerja Manajerial yang dapat diukur berdasarkan alat perencanaan dan pengendalian yang telah ditetapkan yaitu pencapaian atau realisasi dari anggaran.

Anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasikan tujuan dan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter. Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Sebagai pengendalian, anggaran digunakan untuk mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai dengan perencanaan.

Salah satu fungsi anggaran adalah untuk menilai kinerja para manajer. Anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku manajer baik pengaruh positif maupun negatif. Perilaku positif muncul ketika tujuan manajer sejalan dengan tujuan organisasi dan manajer mempunyai penggerak untuk mencapai tujuan tersebut. Perilaku negatif akan muncul ketika perilaku individu atau manajer bertentangan dengan tujuan organisasi. Anggaran yang ideal adalah sistem anggaran yang mencapai kesesuaian tujuan secara utuh dan simultan, serta menciptakan suatu penggerak bagi manajer untuk mencapai tujuan organisasi secara etis.

Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada semua manajer pada unit organisasi di bawahnya. Anggaran digunakan untuk mengkoordinasikan kegiatan serta mengevaluasi prestasi para manajer, oleh karena itu anggaran mempunyai peran yang penting dalam pencapaian Kinerja Manajerial. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran.

Keikutsertaan para manajer dalam penyusunan anggaran akan memotivasi manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan Kinerja Manajerial. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran juga dapat menimbulkan potensi masalah jika dalam pelaksanaan manajer tingkat atas tidak melakukan pengawasan. Potensi masalah tersebut diantaranya yaitu timbulnya kesenjangan anggaran, dimana manajer sengaja menetapkan standar anggaran terlalu tinggi atau terlalu rendah serta membuat kelonggaran anggaran untuk mempermudah tingkat ketercapaian anggaran.

Tahap penganggaran dalam manajemen menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah ditetapkan. Apabila anggaran dapat dilaksanakan secara efektif maka Kinerja Manajerial akan semakin meningkat sehingga manajemen dari suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kinerja Manajerial yang semakin membaik akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan laporan tahunan 2013 Universitas Negeri Yogyakarta rata-rata serapan anggaran yang dicapai sekitar 93,66%. Serapan anggaran tersebut terdiri dari sumber dana APBN RM yang dianggarkan senilai Rp 235.772.334.000,00 terealisasi senilai Rp 223.090.572.382,00 dengan serapan anggaran sebesar 94,62% dan sumber dana Masyarakat-PNBP yang dianggarkan senilai Rp 179.382.445.000,00 terealisasi senilai Rp 165.745.030.832,00 dengan serapan anggaran sebesar 92,40% (sumber: Laporan Tahunan UNY Perbandingan Pagu Anggaran dan Realisasi Anggaran Per Desember 2013).

Rata-rata serapan anggaran tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 1,71% yaitu dari 93,66% menjadi 91,95%. Serapan anggaran tersebut terdiri dari sumber dana APBN RM yang dianggarkan senilai Rp 233.079.569.000,00 terealisasi senilai Rp 220.203.612.993,00 dengan serapan anggaran sebesar 94,48%, sumber dana Masyarakat-PNBP yang dianggarkan senilai Rp 190.359.508.000,00 terealisasi senilai Rp 167.723.491.604,00 dengan serapan anggaran sebesar 88,11%, dan sumber APBN-Rupiah Murni Pendamping yang dianggarkan senilai Rp 23.040.737.000,00 terealisasi senilai Rp 22.604.007.734,00 dengan serapan anggaran sebesar 98,10% (sumber: Laporan Dies Natalis ke-51 Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2015).

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa serapan anggaran Universitas Negeri Yogyakarta belum mencapai target anggaran bahkan pada tahun 2014 terjadi penurunan serapan anggaran sebesar 1,71% dari tahun 2013.

Apabila dilihat dari dua fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, maka Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta tahun 2014 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2013. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan anggaran yang merupakan implementasi dari dua fungsi tersebut.

Kinerja Manajerial yang menurun karena pelaksanaan anggaran yang tidak efektif kemungkinan disebabkan karena fungsi lain dalam manajemen tidak berjalan dengan baik. Fungsi tersebut adalah pengorganisasian (*organizing*) dan pengarahan (*actuating*). Apabila manajer telah menyusun perencanaan dengan baik, namun jika tidak diikuti dengan keberhasilan dalam menjalankan fungsi lainnya maka Kinerja Manajerial juga tidak akan maksimal.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial yang dilaksanakan pada 14 Januari 2016 menyebutkan bahwa fungsi manajerial belum sepenuhnya terlaksana, terutama fungsi pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Salah satu contoh tidak terpenuhinya fungsi tersebut adalah pelaksanaan pengabdian masyarakat. Perencanaan kegiatan pengabdian masyarakat telah disusun dengan baik. Namun dalam beberapa kegiatan pemenuhan ketiga fungsi lainnya tidak dilakukan dengan baik. Ketua panitia pelaksana kegiatan hanya mengorganisasikan anggota dan masyarakat diawal kegiatan. Untuk keberlangsungan kegiatan tidak dilakukan pengarahan atau pendampingan secara berlanjut kepada

masyarakat. Hasil implementasi program juga tidak dievaluasi dan diawasi sehingga banyak program yang tidak berjalan sesuai harapan.

Perencanaan yang telah ditetapkan oleh manajer mulai dari tujuan organisasi, strategi, dan pembuatan keputusan tidak akan berjalan dengan baik apabila manajer tidak mampu mengkoordinasikan dan mengarahkan bawahannya. Kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak diintegrasikan dengan tujuan, tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Selain itu, manajer juga harus mengarahkan dan memotivasi bawahan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga manajer dapat dengan mudah melakukan pengawasan. Pemenuhan fungsi manajemen juga harus diterapkan dalam pelaksanaan anggaran, karena anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dalam organisasi. Agar anggaran berjalan efektif, dalam pelaksanaannya manajer harus mampu memenuhi fungsi pengorganisasian dan pengarahan sehingga mempermudah dalam melakukan pengendalian.

Pelaksanaan anggaran yang belum efektif juga dapat disebabkan oleh unsur lain dalam anggaran. Suatu anggaran dapat berjalan secara efektif apabila penyusunan dan penerapan anggaran telah memenuhi lima indikator dalam *Budgetary Goal Characteristics* yang terdiri dari partisipasi anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*).

Partisipasi anggaran (*budgetary participation*) mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban masing-masing manajer. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) mengacu pada sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut.

Karakteristik tujuan anggaran berikutnya yaitu evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*). Evaluasi anggaran mengacu pada sejauh mana variasi anggaran yang ditelusuri kembali ke kepala departemen individu dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja dari tiap departemen tersebut. Umpan balik anggaran (*budgetary feedback*) merupakan tanggapan tentang sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai dan merupakan variabel motivasi yang penting. Umpan balik anggaran akan membuat manajer mengetahui keberhasilan atau kegagalan dari usaha yang telah mereka lakukan. Karakteristik tujuan anggaran yang terakhir adalah kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*) yaitu rentang tingkat kesulitan suatu anggaran dengan rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai.

Berdasarkan penelitian Kenis (1979) yang dijelaskan oleh Kurnia (2010) disimpulkan bahwa variasi dalam penyusunan anggaran manajer tingkat atas seperti yang direfleksikan dalam *Budgetary Goal Characteristics* memiliki pengaruh yang signifikan dari manajer tingkat

bawah. Terpenuhi lima indikator dalam *Budgetary Goal Characteristics* mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal tersebut didukung oleh penelitian Siti Khotimah (2011) yang menunjukkan hasil bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora. Semakin tinggi karakteristik tujuan anggaran maka semakin tinggi Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Dengan demikian, maka tidak terpenuhinya indikator dalam *Budgetary Goal Characteristics* secara keseluruhan akan menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak dapat berjalan efektif sehingga Kinerja Manajerial menurun.

Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial akan semakin kuat atau sebaliknya menjadi semakin lemah dengan adanya faktor lain yang terlibat dalam anggaran dan organisasi yaitu dengan adanya Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi. Kecukupan Anggaran merupakan tingkatan dimana seorang merasa bahwa sumber-sumber anggaran memadai untuk memenuhi syarat-syarat dalam bidang pekerjaannya. Bawahan merasa bahwa sumber anggaran telah memadai untuk memenuhi pekerjaannya karena bawahan memiliki informasi yang berpengaruh dalam hal tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki dalam tugas-tugas menyelesaikan pekerjaan mereka. Kecukupan Anggaran merupakan salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi Kinerja Manajerial. Para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang

lebih tinggi jika dibandingkan dengan manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi.

Adanya perubahan sistem pembayaran uang kuliah mahasiswa menjadi sistem UKT tunggal yang berlaku mulai tahun ajaran 2013/2014 mengakibatkan terjadinya kekurangan anggaran pada Universitas Negeri Yogyakarta. Jumlah mahasiswa pada *grade* I dan II dalam penerapan sistem UKT tunggal mencapai 20% sehingga sumber anggaran yang tersedia tidak mencukupi dan tidak sesuai dengan anggaran. Hal tersebut mengakibatkan beberapa program yang direncanakan terpaksa dihentikan sementara sehingga di tengah periode anggaran dilakukan perubahan terhadap anggaran. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa Kecukupan Anggaran akan berdampak pada pelaksanaan anggaran yang dapat berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Faktor lain yang berpengaruh dalam hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial yaitu Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga individu tersebut akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Khotimah (2011) yang didukung oleh Mowday (1979) mengemukakan bahwa Komitmen Organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap atau karakteristik dalam Komitmen Organisasi, yaitu: adanya keyakinan,

kesediaan untuk terlibat dalam kepentingan organisasi (*involvement*), dan loyalitas.

Seorang manajer harus memiliki keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi. Apabila hal tersebut terpenuhi maka manajer akan bersedia untuk terlibat dalam kepentingan organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi akan menimbulkan loyalitas terhadap organisasi sehingga akan terbentuk suatu Komitmen Organisasi yang dapat memperkuat hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial.

Masing-masing individu atau manajer dalam organisasi akan memiliki komitmen yang tinggi apabila mereka bangga dengan organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen Organisasi yang tinggi akan membuat manajer bekerja sebaik mungkin. Namun kemungkinan adanya keinginan manajer untuk bekerja di lembaga lain yang lebih baik akan membuat Komitmen Organisasi menjadi rendah sehingga Kinerja Manajerial akan semakin menurun.

Budgetary Goal Characteristics yang diperkuat atau diperlemah dengan adanya Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam suatu organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Yunita (2009) yang menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial yang diperkuat oleh Kecukupan Anggaran. Penelitian

Siti Khotimah (2011) juga menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memperkuat hubungan antara karakteristik tujuan anggaran dengan Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Blora. Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Universitas Negeri Yogyakarta “.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran dapat menyebabkan timbulnya kesenjangan anggaran, yaitu standar anggaran yang ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu rendah dan dibuat lebih longgar.
2. Ketidaksesuaian antara realisasi dengan anggaran menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran belum berjalan secara efektif sehingga Kinerja Manajerial Universitas Negeri Yogyakarta belum mencapai tingkat yang optimal.
3. Terjadi penurunan anggaran pada tahun 2014 sebesar 1,71% yaitu dari 93,66% menjadi 91,95% hal tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial Universitas Negeri Yogyakarta juga mengalami penurunan.
4. Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat tidak dapat memenuhi keempat fungsi manajemen karena dalam pelaksanaan kegiatan tersebut

manajer tidak melakukan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan.

5. Tidak terpenuhinya lima indikator *Budgetary Goal Characteristics* dalam pelaksanaan anggaran akan membuat anggaran tidak efektif sehingga anggaran tidak mampu memenuhi fungsinya untuk meningkatkan Kinerja Manajerial.
6. Perubahan sistem pembayaran uang kuliah mahasiswa menjadi UKT tunggal pada tahun ajaran 2013/2014 mengakibatkan terjadinya kekurangan anggaran sehingga dilakukan revisi anggaran di tengah periode anggaran.
7. Adanya ketidakcukupan anggaran mengakibatkan Kinerja Manajerial semakin menurun karena terdapat beberapa program yang telah direncanakan terpaksa dihentikan untuk sementara.
8. Kemungkinan adanya ketertarikan para manajer untuk bekerja di lembaga lain yang lebih baik akan mengakibatkan kurangnya Komitmen Organisasi sehingga manajer kurang termotivasi untuk mencapai Kinerja Manajerial yang maksimal.

C. Pembatasan Masalah

Dalam suatu manajemen organisasi terdapat banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial, namun agar hasil penelitian yang didapatkan terfokus pada permasalahan dan terhindar dari penafsiran yang tidak diinginkan maka penelitian ini dititik beratkan pada “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan

Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Universitas Negeri Yogyakarta“.

Budgetary Goal Characteristics dipilih sebagai variabel independen (terikat) yang mempengaruhi Kinerja Manajerial karena *Budgetary Goal Characteristics* merupakan karakteristik tujuan dari suatu anggaran yang mengimplementasikan dua fungsi manajemen yaitu perencanaan dan pengendalian. Penggunaan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi didasarkan karena Kecukupan Anggaran mendukung ketercapaian dari *Budgetary Goal Characteristics* begitu pula dengan Komitmen Organisasi yang dapat memperkuat hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial.

D. Rumusan Masalah

Dengan bersandar teori dan bukti yang ditemukan pada penelitian terdahulu serta berdasarkan uraian latar belakang di atas ada empat pertanyaan yang dapat dirumuskan pada permasalahan penelitian ini:

1. Bagaimana pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta?
2. Bagaimana Kecukupan Anggaran memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta?
3. Bagaimana Komitmen Organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta?

4. Bagaimana Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Kecukupan Anggaran dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Komitmen Organisasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat atau memperlemah pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan ilmiah bagi penulis dan pembaca mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur-literatur maupun penelitian di bidang akuntansi.
- c. Menjadi pelengkap referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi penelitian sejenis maupun bagi akademika lainnya khususnya di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Memperluas pengetahuan peneliti mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial dalam suatu organisasi. Selain itu, dengan dilakukannya penelitian ini maka dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan berpikir dalam hal penyelesaian masalah sehingga dapat bermanfaat di masa depan.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi ilmiah terutama bagi mahasiswa sebagai literatur dan referensi untuk penelitian yang relevan.

c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran serta dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menyusun strategi manajemen untuk meningkatkan Kinerja Manajerial dan mencapai tujuan organisasi.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi sebagai pertimbangan dan pemikiran untuk memutuskan masalah baru dalam penelitian selanjutnya. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memotivasi untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang akuntansi khususnya penganggaran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Handoko (2003: 8) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Keberhasilan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja manajemennya, semakin baik manajemen dalam organisasi tersebut maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan.

Manajemen melibatkan individu-individu dalam kelompok untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar mampu menggerakkan individu-individu dalam manajemen maka dibutuhkan adanya peran manajer sebagai pemimpin. Manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya (Handoko, 2003: 17). Manajer merupakan orang yang bertanggung jawab dalam usaha memajukan dan mempertahankan perusahaan atau organisasi, terutama pada saat kondisi sulit.

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, manajer memiliki tugas sebagai berikut (Handoko, 2003: 29-30):

- 1) Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain, dalam hal ini manajer tidak hanya bekerja dengan bawahan ataupun atasan melainkan juga dengan manajer yang bekerja pada departemen lain serta setiap individu yang ada dalam organisasi.
- 2) Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan organisasi yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas yang harus dilaksanakan dalam setiap kondisi serta masalah yang dihadapinya.
- 3) Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan.
- 4) Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual, karena manajer harus mampu merinci dan memisahkan masalah-masalah menjadi komponen-komponen tertentu, menganalisa komponen tersebut kemudian menentukan penyelesaiannya.
- 5) Manajer adalah seorang mediator dalam organisasi apabila timbul berbagai konflik antar anggota organisasi.
- 6) Manajer adalah seorang politisi yang harus mengembangkan suatu program dan menyampaikannya kepada bawahan. Manajer harus mampu menjalin komunikasi dengan baik agar mendapat dukungan atas program yang dikembangkannya.
- 7) Manajer adalah seorang diplomat yang mewakili organisasi dan kelompoknya dalam kegiatan tertentu.

8) Manajer merupakan pengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang timbul dalam lingkup tanggung jawabnya pada organisasi.

Manajer mempunyai peran yang sangat penting bagi organisasi dalam pencapaian tujuan. Keberhasilan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya dapat dinilai berdasarkan Kinerja Manajerial. Mahoney *et. al* (1965) yang diperkuat oleh Kurnia (2010) menjelaskan bahwa Kinerja Manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Mulyadi (2001: 415) mendefinisikan Kinerja Manajerial sebagai hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Kinerja Manajerial dinilai efektif apabila tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Selain dapat berpartisipasi secara langsung dalam penyusunan anggaran, kinerja yang efektif mampu memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran,

menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif dari anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*), dan menimbulkan terjadinya konflik.

Pengukuran Kinerja Manajerial dilakukan dengan cara melakukan penilaian terhadap hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer organisasi atau kepala bagian dalam unit kerja. Pengukuran kinerja dilakukan dalam hal perbaikan strategi manajemen serta sebagai sistem pengendalian terhadap kegiatan operasional yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Peningkatan efektivitas organisasi dapat diukur melalui efektivitas dari Kinerja Manajerial. Keefektifan suatu Kinerja Manajerial dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Hapsari (2010) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial adalah:

1) Faktor Pribadi

Faktor pribadi terdiri dari keahlian, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen dari masing-masing manajer.

2) Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan terdiri dari kualitas keberanian atau semangat serta pedoman pemberian semangat dari manajer dan pemimpin kelompok organisasi.

3) Faktor Kelompok

Faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial dalam kelompok terkait dengan sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

4) Faktor Situasional

Faktor situasional yang mempengaruhi Kinerja Manajerial adalah adanya perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal.

c. Proses Transformasi Manajemen

Terpenuhinya fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan merupakan suatu proses suatu manajemen karena fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan secara kontinu selama perusahaan atau organisasi yang menjalankannya masih ada. Bekerjanya fungsi-fungsi manajemen dalam merubah *input* menjadi *output* merupakan suatu proses transformasi manajemen.

Rahayu dan Rachman (2013: 2-3) menyebutkan beberapa tindakan yang dilakukan oleh manajer dalam proses transformasi manajemen, yaitu:

- 1) Manajer merencanakan arah bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Manajer mengorganisasikan struktur perusahaan dalam menjalankan fungsinya.
- 3) Manajer memimpin dan memotivasi karyawan dalam perusahaan.
- 4) Manajer mengendalikan seluruh kegiatan yang dijalankan dalam perusahaan.

d. Ukuran Kinerja dan Tahap Penilaian Kinerja

Mulyadi (2001: 434) menyebutkan tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu:

- 1) Ukuran Kriteria Tunggal (*single criteria*) adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer.
- 2) Ukuran Kriteria Berganda (*multiple criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer.
- 3) Ukuran Kriteria Beragam (*composite criteria*) adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

Selain ukuran, kinerja juga mempunyai tahap penilaian kinerja yang meliputi:

- 1) Membandingkan antara kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Menentukan penyebab timbulnya penyimpangan pada kinerja sesungguhnya dari standar yang telah ditetapkan.
- 3) Menegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Agar manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif, maka tanggung jawab yang diberikan kepada manajer harus memenuhi kriteria sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 241):

- 1) Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer serta sesuai dengan pendapatan dan biaya.
- 2) Batas tanggung jawab harus teliti dan adil. Ruang lingkup tanggung jawab manajer yang akan diukur kinerjanya harus ditetapkan secara teliti untuk menghindari adanya tanggung jawab ganda. Batas tanggung jawab manajer harus ditetapkan secara adil dan dapat diterima oleh manajer.
- 3) Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam memenuhi tugas khusus tertentu.
- 4) Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer.

e. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial dinilai efektif apabila manajer telah memenuhi fungsi-fungsi manajemen dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Fungsi manajemen tersebut merupakan indikator yang dapat digunakan dalam menilai Kinerja Manajerial. Handoko (2003: 23-26) menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan pemilihan tujuan baik jangka panjang maupun jangka pendek serta penetapan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Perencanaan dibutuhkan sebagai prosedur yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Perencanaan harus ditetapkan dengan sebaik mungkin karena kematangan dan kesalahan dalam perencanaan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja di masa yang akan datang.

Perencanaan dalam organisasi meliputi sebagai berikut:

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

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan yang merancang dan mengembangkan organisasi dalam melaksanakan berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan.

Pengorganisasian dalam manajemen meliputi:

- a) Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Perancangan dan pengembangan organisasi menuju kearah tujuan.

- c) Penugasan dan pemberian tanggung jawab kepada pihak yang terlibat.
- d) Pendelegasian wewenang kepada individu untuk melakukan tugas-tugasnya.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan.

Dalam pengorganisasian manajemen juga melakukan penyusunan personalia (*staffing*) yaitu penarikan, latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

3) Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan berfungsi untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan yang harus mereka lakukan. Fungsi pengarahan melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan dalam kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses untuk mengukur dan menilai pelaksanaan tugas apakah telah sesuai dengan yang direncanakan. Jika dalam proses tersebut terjadi penyimpangan maka harus segera

dikendalikan. Pengarahan merupakan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana yang ditetapkan telah dijalankan sebagaimana mestinya. Fungsi pengawasan dalam manajemen mencakup penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan nyata dan perbandingannya dengan standar yang telah ditetapkan, serta pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan.

2. *Budgetary Goal Characteristics*

a. Pengertian Anggaran (*Budget*)

Anggaran merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh organisasi dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya. Selain sebagai alat perencanaan anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian dalam suatu manajemen organisasi. Anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu rencana kerja tertulis mengenai kegiatan organisasi atau perusahaan di masa depan yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu yang biasanya dinyatakan dalam bentuk satuan moneter.

Hansen dan Mowen (2012: 423) mendefinisikan anggaran sebagai rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasikan tujuan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Anthony dan Govindrajana (2011: 73) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencanan

keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat perencanaan jangka pendek serta pengendalian dalam organisasi.

Pendapat yang berbeda mengenai definisi anggaran juga dikemukakan oleh Nafarin (2007) dan Mulyadi (2001). Nafarin (2007: 11) mengungkapkan bahwa anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Mulyadi (2001) berpendapat bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan hal-hal yang berkaitan dengan anggaran sebagai berikut:

- 1) Anggaran harus bersifat formal yang disusun dengan sengaja dan berdasarkan suatu perencanaan yang sesungguhnya dalam bentuk tertulis.
- 2) Anggaran harus bersifat sistematis yang disusun berdasarkan urutan dan logika sesuai dengan periode waktu yang digunakan.
- 3) Manajer harus bertanggung jawab terhadap anggaran yang telah disusun dan suatu saat manajer akan dihadapkan pada suatu keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi manajemen.

Suatu anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh dari suatu kegiatan (Nafarin, 2007: 1). Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dari aktivitas usaha suatu organisasi sehingga dalam anggaran perlu diidentifikasi mengenai sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan dari organisasi tersebut selama periode waktu yang dianggarkan.

Agar anggaran dapat diterapkan secara efektif dan efisien maka anggaran harus memenuhi karakteristik tujuan dari anggaran. Karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) merupakan suatu komponen yang menjadi indikator dalam penilaian anggaran. Komponen *Budgetary Goal Characteristics* terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* merupakan komponen-komponen yang menjadi karakteristik atau indikator dalam pencapaian tujuan anggaran yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal*

difficulty). Apabila semua indikator dalam *Budgetary Goal Characteristics* dapat terpenuhi maka pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan fungsinya.

b. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat manajemen yang sangat bermanfaat dalam melaksanakan dan mengendalikan operasi. Jika operasi dapat dilaksanakan dan dikendalikan dengan baik maka tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Nafarin (2007: 19) menyebutkan beberapa tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi dalam menyusun anggaran, yaitu:

- 1) Anggaran digunakan sebagai landasan yuridis yang formal oleh organisasi dalam memilih dan mencari sumber serta investasi dana untuk kegiatan operasionalnya.
- 2) Anggaran digunakan untuk membatasi jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Anggaran digunakan untuk merinci jenis sumber dan investasi dana yang dicari sehingga dapat mempermudah dalam melaksanakan pengawasan.
- 4) Anggaran merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Dengan menyusun suatu anggaran maka rencana kerja suatu organisasi akan menjadi sempurna dan mempermudah dalam proses pelaksanaannya.

- 6) Anggaran menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Selain tujuan, anggaran juga memiliki manfaat penting dalam suatu manajemen diantaranya yaitu (Nafarin, 2007: 19-20):

- 1) Dengan adanya anggaran, semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Anggaran akan menimbulkan tanggung jawab tertentu baik bagi manajer maupun karyawan sehingga anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja, kelebihan, dan kekurangan dari masing-masing manajer dan karyawan.
- 3) Anggaran merupakan alat yang dapat digunakan untuk memotivasi dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 4) Semua kegiatan operasional organisasi yang berhubungan dengan keuangan telah direncanakan dalam anggaran sehingga dengan adanya anggaran dapat menghindari pemborosan dan pembayaran yang sebenarnya tidak perlu atau tidak dibutuhkan.

Herlianto (2011: 6-7) menyebutkan beberapa manfaat anggaran sebagai berikut:

- 1) Anggaran adalah hasil dari proses perencanaan yang merupakan kesepakatan negosiasi mengenai kegiatan di masa yang akan datang.

- 2) Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan antar departemen atau divisi dalam suatu organisasi serta antara manajer atas dengan manajer bawah.
- 3) Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kinerja secara aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 4) Anggaran mempengaruhi serta memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja secara konsisten, efektif, dan efisien serta berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 5) Anggaran merupakan alat pengendalian manajemen untuk menilai kinerja bagian organisasi serta melakukan tindakan koreksi yang akan diambil.

Berdasarkan pendapat Hansen dan Mowen (2012: 424) beberapa manfaat anggaran bagi suatu organisasi sebagai berikut:

- 1) Anggaran memaksa manajer untuk melakukan perencanaan masa depan.
- 2) Anggaran menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
- 3) Anggaran memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan.
- 4) Anggaran memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

c. Fungsi Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam melakukan kegiatan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan mencakup mengenai kegiatan atau rencana keuangan yang akan terjadi di masa depan, sedangkan pengendalian digunakan untuk

menjamin bahwa seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Sebagai alat perencanaan dan pengendalian maka suatu anggaran mempunyai fungsi yang sangat penting dalam manajemen. Fungsi anggaran berkaitan erat dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan koordinasi (Nafarin, 2007: 28-30).

1) Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan dasar dari pelaksanaan fungsi manajemen yang lainnya. Fungsi perencanaan dari suatu anggaran meliputi tindakan untuk memilih dan menghubungkan fakta-fakta berdasarkan beberapa asumsi mengenai masa depan yang digunakan untuk merumuskan berbagai aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Herlianto, 2011: 5).

Dalam perencanaan dana yang dianggarkan harus tersedia seefisien mungkin, jangan sampai aktivitas yang dijalankan melebihi dana yang tersedia. Oleh karena itu, dalam melakukan penyusunan anggaran manajer sebagai pihak yang berwenang menyusun anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada serta menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan organisasi. Jadi

fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

2) Fungsi Pelaksanaan

Anggaran digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan. Pekerjaan yang dilaksanakan harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari pihak yang berwenang. Apabila pekerjaan yang akan dilakukan mempunyai anggaran dan tidak menyimpang dari anggaran maka pekerjaan tersebut baru dapat dilaksanakan.

3) Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu alat pengawasan atau pengendalian dalam manajemen. Pengawasan dilakukan melalui evaluasi kinerja yaitu dengan cara membandingkan berbagai aktivitas yang dianggarkan atau direncanakan dengan realisasi yang sesungguhnya. Selain itu pengawasan juga dilakukan dengan tujuan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau terjadi penyimpangan yang merugikan.

Anggaran dijadikan sebagai alat pengawasan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk menilai hasil kinerja yang dicapainya. Pengawasan ini dilakukan agar rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai secara efektif dan efisien.

4) Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dari organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Herlianto, 2011: 6). Untuk dapat menciptakan suatu koordinasi diperlukan adanya perencanaan yang baik serta dapat menunjukkan keselarasan antar rencana tersebut. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi karena semua kegiatan yang saling berkaitan telah direncanakan dalam anggaran.

d. Jenis-jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, dimana tujuan dari pengelompokan anggaran ini berfungsi untuk mempermudah penyusunan jenis anggaran sesuai dengan yang diinginkan. Nafarin (2007: 31-35) menjelaskan bahwa jenis-jenis anggaran dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa segi, diantaranya sebagai berikut:

1) Segi Dasar Penyusunan

Dilihat dari segi penyusunannya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu anggaran variabel dan anggaran tetap. Anggaran variabel (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan kisaran dari suatu aktivitas tertentu dan suatu anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang

berbeda. Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2) Segi Cara Penyusunan

Berdasarkan cara penyusunan anggaran dibedakan menjadi dua jenis, yaitu anggaran periodik dan anggaran kontinu. Anggaran periodik (*periodic budget*) merupakan anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Anggaran kontinu (*continuous budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk melakukan perbaikan terhadap anggaran yang telah disusun sebelumnya.

3) Segi Jangka Waktu

Berdasarkan jangka waktu penyusunan anggaran, anggaran terdiri atas anggaran jangka pendek (*short range budget*) yaitu anggaran dengan jangka waktu paling lama satu tahun, dan anggaran jangka panjang (*long range budget*) yaitu anggaran dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

4) Segi Bidang

Dari segi bidang, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laba rugi disertai dengan laporan yang mendukungnya. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran kas, neraca, dan pengeluaran modal.

5) Kemampuan Menyusun

Jenis anggaran juga ditentukan berdasarkan kemampuan dalam menyusun anggaran tersebut, yang terdiri dari dua jenis yaitu anggaran komprehensif dan anggaran parsial. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau hanya menyusun bagian tertentu saja.

6) Segi Fungsi

Dari segi fungsi anggaran dapat dibedakan menjadi dua jenis. Pertama, anggaran tertentu (*appropriation budget*) yaitu anggaran yang diperuntukkan untuk tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Kedua, anggaran kinerja (*performance budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk melakukan kegiatan dalam organisasi.

7) Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk

Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk anggaran dibedakan menjadi anggaran tradisional dan anggaran berdasarkan kegiatan. Anggaran tradisional disebut juga dengan anggaran konvensional terdiri dari anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat. Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penetapan harga pokok secara penuh.

Anggaran berdasar sifat (*characteristics based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penetapan harga pokok variabel. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penetapan harga pokok kegiatan (*activity based costing*).

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran diperlukan berbagai data, informasi, dan pengalaman yang harus dipertimbangkan oleh seorang manajer. Hal tersebut bertujuan agar dalam penyusunan anggaran penaksiran dapat dilakukan secara akurat. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran yaitu:

1) Faktor Intern

Faktor intern merupakan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan organisasi yang meliputi data, informasi, dan pengalaman dalam organisasi tersebut. Herlianto (2011: 7) menyebutkan faktor-faktor intern tersebut antara lain:

- a) Penjualan tahun sebelumnya.
- b) Kebijakan perusahaan yang terkait dengan harga jual, syarat pembayaran, dan distribusi.
- c) Kapasitas produksi perusahaan.
- d) Tenaga kerja perusahaan baik jumlah, ketrampilan, dan keahliannya.
- e) Modal kerja perusahaan.
- f) Fasilitas milik perusahaan
- g) Kebijakan perusahaan terkait fungsi-fungsi perusahaan.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern meliputi data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan. Herlianto (2011: 8) menyebutkan faktor ekstern terdiri sebagai berikut:

- a) Keadaan persaingan.
- b) Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c) Tingkat penghasilan masyarakat
- d) Tingkat pendidikan masyarakat.
- e) Tingkat penyebaran penduduk
- f) Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat.
- g) Berbagai kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, politik, sosial, dan budaya.
- h) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i) Kemajuan teknologi.

f. Keterbatasan Anggaran

Sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen anggaran mempunyai beberapa keterbatasan sebagai berikut (Herlianto, 2011: 8):

- 1) Anggaran didasarkan pada estimasi terhadap kegiatan di masa depan, sehingga mengandung ketidakpastian karena ketepatan dari estimasi sangat bergantung pada pengalaman dan kemampuan manajer sebagai estimator.
- 2) Anggaran disusun berdasarkan suatu kondisi dan asumsi tertentu sehingga adanya perubahan kondisi atau asumsi akan mempengaruhi keefektifan dari anggaran dan harus dilakukan revisi.

- 3) Anggaran dapat digunakan sebagai pengendalian terhadap biaya apabila semua pihak terutama manajer bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran.
- 4) Penyusunan anggaran yang cermat memerlukan waktu, biaya, dan tenaga kerja yang tidak sedikit.

g. Indikator *Budgetary Goal Characteristics*

Anggaran bukan hanya sekedar rencana keuangan yang menetapkan tujuan biaya dan pendapatan sebagai pusat pertanggungjawaban dari aktivitas organisasi. Kurnia (2010: 54) yang didukung oleh Kenis (1979) mengemukakan bahwa anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, dan motivasi. Adanya pengetahuan mengenai tujuan anggaran dan informasi mengenai ketercapaian suatu anggaran akan memberikan dasar kepada manajer untuk melakukan pengukuran secara efisien, pengidentifikasian masalah, dan pengendalian biaya.

Pengkomunikasian tujuan anggaran secara menurun (*downward*) dalam organisasi akan memberikan informasi kepada manajer tingkat bawah mengenai apa yang diharapkan oleh manajer tingkat atas terhadap manajer tingkat bawah. Sebaliknya, pengkomunikasian anggaran secara *upward* juga akan membuat manajer tingkat atas mengetahui prestasi, kondisi, dan masalah-masalah yang dihadapi oleh manajer tingkat bawah, sehingga dengan keadaan demikian maka dapat dibandingkan antara tujuan anggaran dengan kinerja aktual.

Informasi mengenai anggaran akan membantu manajer tingkat atas dalam mengevaluasi kinerja manajer tingkat bawah serta berfungsi sebagai salah satu pertimbangan manajer atas dalam memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Dalam konteks ini, anggaran merupakan bagian penting dari sistem motivasi organisasi yang dirancang untuk meningkatkan sikap dan Kinerja Manajerial.

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif maka penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan dimensi dari karakteristik tujuan anggaran. Apabila karakteristik tujuan anggaran tercapai maka anggaran telah dilaksanakan secara efektif dan mampu meningkatkan Kinerja Manajerial.

Berdasarkan pendapat Kenis (1979) yang diperkuat oleh Kurnia (2010) indikator karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terdiri dari lima komponen, yaitu:

1) Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi anggaran (*budgetary participation*) mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban masing-masing manajer. Dalam proses penyusunan anggaran, organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan manajer bawah dengan tujuan untuk

memotivasi bawahan agar turut serta dalam mencapai tujuan organisasi.

Partisipasi anggaran akan mendorong semua manajer untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai terkait dengan aktivitas perusahaan atau organisasi. Manajer akan berusaha keras agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut sehingga dapat mendorong kreatifitas yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dan tingkat prestasi kerja.

Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas (Hansen dan Mowen, 2010: 448). Partisipasi anggaran akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik antar manajer. Interaksi antar manajer akan menimbulkan kerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja para manajer. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan. Karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan tersebut karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Kurnia, 2010). Dengan semakin tingginya tingkat

keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran maka diharapkan semakin tinggi pula Kinerja Manajerial.

2) Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) mengacu pada sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut. Kenis (1979) yang diperkuat oleh Kurnia (2010) menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan untuk menggerakkan karyawan agar melakukan yang terbaik yang mereka bisa. Penelitian Ivancevich (1976) yang dijelaskan oleh Kurnia (2010) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen, pencapaian sasaran, dan timbulnya kepuasan terhadap karyawan.

3) Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)

Evaluasi Anggaran (*budgetary evaluation*) mengacu pada sejauh mana variasi anggaran yang ditelusuri kembali ke kepala departemen individu dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja dari tiap departemen tersebut. Evaluasi anggaran dapat mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja manajer.

Penerapan evaluasi anggaran akan menghasilkan dua pendekatan yaitu *punitive approach* dan *supportive approach*.

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

4) Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

Umpan balik merupakan tanggapan tentang sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai dan merupakan variabel motivasi yang penting. Jika anggota suatu organisasi tidak mengetahui hasil dari usaha yang mereka lakukan, maka anggota organisasi tersebut tidak dapat mengetahui keberhasilan atau kegagalan dari usaha yang telah dilakukan.

Umpan balik dari suatu anggaran yang diberikan kepada manajer tingkat menengah maupun tingkat atas dapat memberikan motivasi kepada manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian Steers (1975) yang dijelaskan dan diperkuat oleh Kurnia (2010) menunjukkan bahwa umpan balik anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

5) Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)

Kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*) mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Anggaran yang ketat dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, namun apabila anggaran yang dibuat ketat tersebut melebihi batas

kemampuan manajer maka akan membuat motivasi manajer menurun.

Anggaran yang mudah dicapai akan membuat para manajer merasa tidak tertantang dan tidak memberikan motivasi untuk mencapai kinerja sebaik mungkin. Namun, anggaran yang terlalu ketat atau sulit dicapai akan membuat manajer merasa gagal dan penuh dengan tekanan sehingga membuat manajer menolak penetapan anggaran yang terlalu ketat. Anggaran yang baik adalah anggaran yang ketat namun dapat dicapai oleh manajer dengan adanya perubahan dan peningkatan sistem kerja.

3. Kecukupan Anggaran

a. Pengertian Kecukupan Anggaran

Kecukupan Anggaran dapat didefinisikan sebagai tingkat persepsi individual bahwa sumber-sumber yang dianggarkan mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan (Indarto dan Ayu, 2011). Berdasarkan pendapat Nouri dan Parker (1998) yang diperkuat oleh Yunita (2009) Kecukupan Anggaran adalah tingkatan dimana seorang merasa bahwa sumber-sumber anggarannya cukup atau memenuhi untuk melakukan pekerjaannya karena bawahan memiliki informasi terkait anggaran untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Berdasarkan dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Kecukupan Anggaran adalah keadaan atau tingkatan dimana seorang

manajer merasa bahwa sumber-sumber anggaran yang tersedia memadai dan mencukupi untuk melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini, bawahan memiliki informasi yang berpengaruh dalam hal tingkatan dukungan anggaran yang dikehendaki dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal tersebut dikarenakan manajer bawah mempunyai informasi yang lebih banyak mengenai kondisi dalam pusat pertanggung jawabannya. Melalui partisipasi anggaran, informasi yang dimiliki oleh manajer bawah dapat digunakan dalam menyusun anggaran. Dengan digunakannya informasi dari manajer bawah maka akan semakin banyak pula informasi mengenai tingkat Kecukupan Anggaran.

Kecukupan Anggaran merupakan salah satu faktor situasional yang akan mempengaruhi Kinerja Manajerial. Para manajer dan karyawan dengan dukungan anggaran yang mencukupi akan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan manajer dan karyawan tanpa dukungan anggaran yang mencukupi. Keberhasilan dari suatu organisasi bergantung pada keadaan dimana bawahan dan masing-masing individu dapat menerima dukungan anggaran yang memadai.

Santoso dan Hartanto (2012: 22) menyebutkan bahwa Kecukupan Anggaran merupakan faktor situasional yang dapat memudahkan atau mengganggu kinerja manajer. Kecukupan Anggaran yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan adalah

sumber-sumber keuangan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b. Indikator Kecukupan Anggaran

Berdasarkan uraian mengenai Kecukupan Anggaran maka dapat disimpulkan hal yang menjadi indikator dalam Kecukupan Anggaran yaitu:

1) Ketersediaan Anggaran

Adanya ketersediaan sumber-sumber keuangan yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, menjamin tingkat Kecukupan Anggaran.

2) Ketersediaan Informasi

Ketersediaan informasi berpengaruh dalam hal tingkatan dukungan anggaran akan membuat manajer merasa bahwa anggaran yang tersedia telah memadai dan mencukupi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan sikap penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi dimana individu bekerja (Kurnia, 2010). Arfan dan Ishak (2005: 35) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Griffin (2004:

15) juga mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga individu tersebut akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen Organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam dirinya untuk mengabdikan kepada organisasi. Komitmen Organisasi merupakan sikap karyawan atau kekuatan yang melekat pada karyawan terhadap organisasi.

Mowday, et.al (1979) yang diperkuat oleh Khotimah (2011), mengemukakan bahwa Komitmen Organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yang antara lain adalah:

- 1) Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.

- 2) Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan dan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
- 3) Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Komitmen Organisasi merupakan keinginan individu yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Dimana keinginan tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap loyalitas terhadap organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasi demi keberhasilan dan kesejahteraan organisasi. Hubungan yang aktif dalam organisasi akan membuat individu dengan sukarela mengerahkan segala upayanya demi kemajuan organisasi. Seorang manajer yang memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi akan bersikap positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

b. Komponen Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) yang diperkuat oleh Dewi (2014: 21) menyebutkan tiga komponen Komitmen Organisasi, yaitu:

- 1) *Effective commitment* yaitu tingkat keterlibatan secara psikologi dengan organisasi tentang seberapa baik perasaan mengenai organisasi.
- 2) *Continuence commitment* yaitu keterkaitan anggota secara psikologi pada organisasi karena biaya yang ditanggung cenderung sebagai konsekuensi keluar organisasi.
- 3) *Normative commitment* yaitu keterkaitan anggota secara psikologi pada organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

Setiap manajer dan karyawan memiliki tingkat Komitmen Organisasi yang berbeda. Manajer dan karyawan yang memiliki Komitmen Organisasi dengan dasar afektif akan memiliki Komitmen Organisasi yang berbeda dengan dasar kontinu dan normatif. Manajer dan karyawan dengan dasar komponen Komitmen Organisasi afektif tetap ingin menjadi anggota organisasi karena tetap ingin menjadi anggota organisasi. Manajer dan karyawan dengan dasar komponen kontinu menginginkan tetap berada dalam organisasi karena membutuhkan keuntungan dari organisasi tersebut. Manajer dan karyawan dengan dasar komponen normatif tetap berada dalam organisasi karena adanya kewajiban moral.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Dewi (2011: 21) didukung oleh Mowday, et.al (1979) mengemukakan bahwa Komitmen Organisasi telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Konsep ini dipecah menjadi tiga komponen yang menjadi indikator dari Komitmen Organisasi, yaitu:

- 1) Kesetiaan dan Kebanggaan, yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi (loyalitas).
- 2) Keterlibatan (*involvement*), yaitu kesediaan untuk terlibat dalam kepentingan organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.
- 3) Identifikasi, yaitu adanya keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian Ratnawati Kurnia (2010) dengan judul “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating Variabel*”.

Penelitian tersebut bertujuan untuk: (1) mengetahui apakah *Budgetary Goal Characteristics* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (2) mengetahui apakah tingkat kesesuaian antara kelima komponen *Budgetary Goal Characteristics* dan budaya paternalistik akan meningkatkan Kinerja Manajerial, (3) mengetahui apakah tingkat kesesuaian antara kelima komponen *Budgetary Goal Characteristics* dan Komitmen Organisasi akan meningkatkan Kinerja Manajerial.

Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *Budgetary Goal Characteristics* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian yang kedua menunjukkan bahwa budaya paternalistik bukan merupakan kesesuaian terbaik dan tidak mampu bertindak sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara kelima dimensi *Budgetary Goal Characteristics* dan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian yang ketiga menunjukkan bahwa kesesuaian antara kelima komponen *Budgetary Goal Characteristics* dan Komitmen Organisasi tidak meningkatkan Kinerja Manajerial.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Kurnia adalah penggunaan variabel dependen dan independen yang sama dengan subjek

penelitian yang sama yaitu Perguruan Tinggi. Perbedaan dengan penelitian tersebut yaitu salah satu variabel pemoderasi yang digunakan berbeda. Dalam penelitian tersebut variabel pemoderasi yang digunakan adalah budaya paternalistik dan Komitmen Organisasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel pemoderasi yang digunakan adalah Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi. Perbedaan juga terdapat dalam subjek penelitian, yaitu dalam penelitian tersebut menggunakan subjek penelitian Perguruan Tinggi Swasta, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan subjek penelitian Perguruan Tinggi Negeri.

2. Penelitian Siti Khotimah (2011) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*”.

Penelitian Siti Khotimah bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora, (2) mengetahui apakah Komitmen Organisasi memperkuat atau memperlemah Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora. Semakin

tinggi tingkat karakteristik tujuan akan semakin tinggi Kinerja Manajerial (kepala dinas/badan/kantor/instansi). Hasil penelitian kedua menunjukkan interaksi antara Komitmen Organisasi dengan karakteristik tujuan anggaran secara signifikan mempengaruhi Kinerja Manajerial. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara karakteristik tujuan anggaran dan Komitmen Organisasi yang berorientasi pada orang, maka akan semakin tinggi Kinerja Manajerial (kepala dinas/badan/kantor/instansi).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Siti Khotimah adalah variabel yang digunakan sama yaitu karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*), Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah variabel pemoderasi ditambah satu variabel yaitu Kecukupan Anggaran dan subjek penelitian yang digunakan berbeda yaitu antara Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan Perguruan Tinggi Negeri.

3. Penelitian Aridayani Puspita Dewi (2014) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Universitas Widyatama Bandung)”.

Penelitian Aridayani bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Widyatama Bandung, (2) mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Widyatama Bandung, (3) mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Widyatama Bandung.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian kedua menunjukkan bahwa secara parsial Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ketiga menunjukkan bahwa secara simultan partisipasi anggaran dan Komitmen Organisasi mampu menjelaskan Kinerja Manajerial.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah penggunaan variabel yang sama yaitu Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial. Subjek penelitian yang diteliti adalah Perguruan Tinggi. Perbedaan dengan penelitian tersebut terletak pada variabel independen. Variabel dalam penelitian tersebut menggunakan partisipasi anggaran, penelitian ini menggunakan variabel independen *Budgetary Goal Characteristics* dimana partisipasi anggaran merupakan salah satu komponen dari *Budgetary Goal Characteristics*.

4. Penelitian Yunita (2009) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijen (Studi Kasus pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang)”.

Penelitian Yunita bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap Komitmen Organisasi pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang, (2) mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Dian

Nuswantoro Semarang, (3) mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang, (4) mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran sebagai variabel *moderating* pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi, (2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial, (3) pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* mempunyai nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial, (4) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan diperkuat oleh Kecukupan Anggaran sebagai variabel *moderating*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah penggunaan variabel dependen yang sama yaitu Kinerja Manajerial. Subjek penelitian yang diteliti adalah perguruan tinggi. Perbedaan dengan penelitian tersebut terletak pada variabel independen dan variabel kontijen yang digunakan. Variabel independen dalam penelitian tersebut menggunakan partisipasi anggaran, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel independen *Budgetary Goal Characteristics*.

Dalam penelitian tersebut menggunakan variabel kontijen yaitu Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* dan Kecukupan Anggaran sebagai variabel *moderating* penelitian ini menggunakan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi.

C. Kerangka Berpikir

Universitas Negeri Yogyakarta merupakan suatu lembaga pendidikan yang memiliki fungsi meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, sebagai lembaga nirlaba Perguruan Tinggi harus terus meningkatkan keunggulan bersaing dan melakukan penyesuaian dalam mempersiapkan lulusan yang berkualitas unggul. Untuk mewujudkan fungsi tersebut maka diperlukan adanya peningkatan Kinerja Manajerial.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang diduga berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada suatu organisasi khususnya Universitas Negeri Yogyakarta. Hubungan antar variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial

Budgetary Goal Characteristics merupakan indikator dalam pencapaian suatu anggaran. Dalam *Budgetary Goal Characteristics* terdapat lima komponen yang digunakan sebagai indikator dalam menilai pencapaian suatu anggaran. Lima komponen yang terdapat dalam *Budgetary Goal Characteristics* yaitu partisipasi penyusunan anggaran

(*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*).

Anggaran bukan sekedar sebagai suatu rencana keuangan dalam organisasi melainkan sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, dan motivasi. Apabila komponen-komponen dalam *Budgetary Goal Characteristics* dapat terpenuhi dalam suatu anggaran, maka anggaran tersebut telah memenuhi fungsinya dalam organisasi. Dengan terpenuhinya fungsi anggaran maka diharapkan Kinerja Manajerial pada organisasi akan semakin meningkat. Pencapaian anggaran yang semakin baik menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial dalam organisasi tersebut juga semakin baik karena organisasi mampu mencapai target yang telah dianggarkan.

2. Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial

Kecukupan Anggaran merupakan suatu keadaan dimana seorang manajer merasa bahwa sumber-sumber anggaran yang tersedia telah mencukupi untuk melakukan pekerjaannya. Kecukupan Anggaran merupakan salah satu faktor situasional yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial.

Dengan adanya Kecukupan Anggaran maka target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya akan semakin mudah untuk dicapai. Anggaran yang cukup akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih

baik. Kecukupan Anggaran akan semakin memperkuat hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat Kecukupan Anggaran dalam organisasi maka akan semakin tinggi ketercapaian komponen *Budgetary Goal Characteristics* dalam pelaksanaan anggaran yang mana hal tersebut juga akan semakin meningkatkan Kinerja Manajerial.

3. Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen Organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan dan keterikatan dalam organisasi sehingga individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Komitmen Organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi karena individu yang terlibat di dalamnya akan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

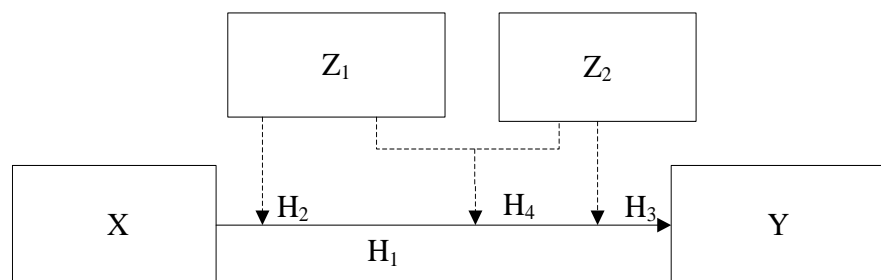
Komitmen Organisasi yang kuat akan mendukung tercapainya komponen *Budgetary Goal Characteristics* dalam anggaran. Individu-individu yang berada dalam organisasi khususnya manajer akan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan sehingga dengan adanya Komitmen Organisasi komponen *Budgetary Goal Characteristics* akan lebih mudah tercapai sehingga Kinerja Manajerial dalam organisasi akan semakin meningkat.

4. Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dijelaskan menunjukkan bahwa variabel independen dan variabel pemoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama akan memperkuat pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial.

D. Paradigma Penelitian

Untuk dapat mengetahui bagaimana keterkaitan antara masing-masing variabel maka paradigma penelitian dapat ditunjukkan dengan pola sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

X = *Budgetary Goal Characteristics*

Y = Kinerja Manajerial

Z₁ = Kecukupan Anggaran

Z₂ = Komitmen Organisasi

—————→ = Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial

-----→ = Arah hubungan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi dalam memperkuat pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial

E. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang kebenarannya masih harus dilakukan pengujian. Hipotesis dimaksudkan untuk memberi arah bagi analisis penelitian. Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori, serta rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

H₂: Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

H₃: Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

H₄: Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan untuk memperoleh berbagai data yang diperlukan. Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Negeri Yogyakarta pada bagian perencanaan rektorat dan masing-masing fakultas. Waktu dari penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2015 hingga Maret 2016, sedangkan pelaksanaan pengambilan data dilakukan pada bulan Januari-Februari 2016.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal komparatif yaitu tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Studi kausal dilakukan untuk menemukan penjelasan mengenai sebab terjadinya suatu kejadian atau gejala. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena data yang disajikan berhubungan dengan angka atau *scoring* (Sugiyono, 2012: 3). Hal yang ditekankan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis untuk memperoleh generalisasi dalam menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel yang diajukan.

C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi

tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2014: 38).

Adapun variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga yaitu:

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014: 39). Variabel dependen merupakan suatu variabel yang tercakup di dalam hipotesis penelitian yang keragamannya dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen atau terikat dari penelitian ini adalah Kinerja Manajerial.

2. Variabel Independen (X)

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau penyebab dari timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen adalah variabel yang tercakup dalam permasalahan penelitian yang keragamannya merupakan akibat dari intervensi peneliti atau kondisi mengenai fenomena yang diteliti. Variabel independen dari penelitian ini yaitu *Budgetary Goal Characteristics*.

3. Variabel Pemoderasi (Z_1 dan Z_2)

Variabel pemoderasi merupakan variabel yang mempengaruhi baik memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara variabel dependen dan variabel independen (Sugiyono, 2014: 39). Variabel pemoderasi merupakan variabel kedua dari variabel independen dalam penelitian ini. Variabel pemoderasi dari penelitian ini yaitu Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi.

D. Definisi Operasional Variabel

Variabel merupakan atribut seseorang, atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain (Sugiyono, 2014: 38). Sedangkan operasional adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial, *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, dan Komitmen Organisasi. Indikator-indikator dalam variabel di atas dikembangkan menjadi item pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala Likert dengan gradasi nilai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skala 1 sampai skala 4.

Definisi operasional dari variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kinerja Manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Manajerial yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu pemilihan tujuan baik jangka panjang maupun jangka pendek serta penetapan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan yang merancang dan mengembangkan organisasi dalam melaksanakan berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan.
- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu pengarahan karyawan untuk melakukan tugas sesuai dengan yang telah direncanakan.
- d. Pengawasan (*controlling*), yaitu proses untuk mengukur dan menilai pelaksanaan tugas apakah telah sesuai dengan yang direncanakan.

2. Budgetary goal characteristics

Budgetary Goal Characteristics merupakan komponen-komponen yang menjadi karakteristik atau indikator dalam pencapaian tujuan anggaran. Kurnia (2010) yang didukung oleh Kenis (1979) menjelaskan bahwa dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan *Budgetary Goal Characteristics* memiliki lima indikator yaitu:

- a. Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), yaitu partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban masing-masing manajer.
- b. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), yaitu sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat

dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut.

- c. Evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), yaitu penelusuran terhadap variasi anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari tiap departemen tersebut.
- d. Umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), yaitu tanggapan tentang sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai dan merupakan variabel motivasi yang penting.
- e. Kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*), yaitu rentang sasaran anggaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai.

3. Kecukupan Anggaran

Kecukupan Anggaran adalah keadaan atau tingkatan dimana seorang manajer merasa bahwa sumber-sumber anggaran yang tersedia memadai dan mencukupi untuk melakukan pekerjaannya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur Kecukupan Anggaran yaitu:

- a. Adanya kesediaan anggaran, yaitu ketersediaan sumber-sumber keuangan yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- b. Ketersediaan informasi, yaitu adanya informasi mengenai Kecukupan Anggaran yang membuat manajer merasa mampu menyelesaikan pekerjaannya.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga individu tersebut akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur Komitmen Organisasi yaitu:

- a. Kesetiaan dan kebanggaan, yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi (loyalitas).
- b. Keterlibatan (*involvement*), yaitu kesediaan untuk terlibat dalam kepentingan organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.
- c. Identifikasi, yaitu adanya keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

E. Populasi Penelitian

Sugiyono (2014: 80) menjelaskan bahwa populasi adalah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat di lingkungan Universitas Negeri Yogyakarta yang berkedudukan sebagai kepala atau manajer serta terlibat aktif dalam penyusunan anggaran dan memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun.

Adapun populasi tersebut yaitu Kepala Bagian Perencanaan rektorat dan Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi, Ketua Jurusan, serta Ketua Program Studi dari masing-masing fakultas di Universitas Negeri

Yogyakarta. Fakultas tersebut terdiri dari Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Ilmu Sosial, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ekonomi, dan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.

Tabel 1. Daftar Populasi

No.	Bagian	Jumlah Populasi
1.	Rektorat	1
2.	Fakultas Ilmu Pendidikan	11
3.	Fakultas Bahasa dan Seni	13
4.	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	14
5.	Fakultas Ilmu Sosial	9
6.	Fakultas Teknik	22
7.	Fakultas Ilmu Keolahragaan	5
8.	Fakultas Ekonomi	9
9.	Program Pascasarjana	33
	Jumlah Populasi	117

Sumber: data diolah, 2015

Penelitian ini bersifat populatif dimana semua anggota populasi dalam penelitian digunakan sebagai sampel sehingga tidak dilakukan teknik pengambilan sampel. Hal ini didasarkan pada keinginan untuk membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Selain hal tersebut, juga dikarenakan pada tiap fakultas memiliki kontribusi penyusunan anggaran yang berbeda sesuai dengan kebijakan organisasi.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui survei dengan menggunakan angket atau kuesioner. Metode survei merupakan teknik untuk memperoleh data primer dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang dipakai merupakan bentuk kuesioner tertutup

yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawaban dan responden tinggal memilih jawaban yang tersedia. Kuesioner yang diberikan terdiri dari dua bagian pernyataan yang digunakan untuk mengetahui identitas responden dan persepsi responden mengenai Kinerja Manajerial, *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, dan Komitmen Organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode, yaitu metode distribusi langsung dan metode *email* atau *mail survey*. Metode distribusi langsung dilakukan dengan cara mendatangi responden secara langsung ke lokasi penelitian dan menyebarkan kuesioner. Bagi responden yang tidak berada di lokasi penelitian pada saat penyebaran kuesioner maka kuesioner dititipkan ke pihak tertentu yang bersedia bertanggung jawab terhadap kuesioner tersebut. Metode kedua yaitu metode *email* atau *mail survey* yang dilakukan dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden melalui alamat *email*. Hal ini bertujuan untuk memberikan alternatif pilihan bagi responden yang tidak memiliki waktu untuk melakukan pengisian kuesioner secara langsung. Pengambilan kuesioner dilakukan dalam jangka waktu 1 minggu setelah pembagian kuesioner atau sesuai perjanjian dengan responden.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian. Masing-masing variabel diukur menggunakan instrumen penelitian yang diadopsi dari penelitian sebelumnya dengan dilakukan beberapa penyesuaian. Teknik skala pengukuran menggunakan

skala pengukuran Likert dengan modifikasi. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2014: 93). Dengan skala Likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen. Jawaban setiap item instrumen dinilai dengan gradasi nilai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS), yaitu dengan menggunakan skala 1 sampai skala 4. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian dibuat dalam bentuk *checklist* yang setiap item mengandung bobot atau nilai berdasarkan tanggapan responden.

Tabel 2. Bobot Jawaban Instrumen

Jawaban	Arti	Bobot	
		Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
SS	Sangat Setuju	4	1
S	Setuju	3	2
TS	Tidak Setuju	2	3
STS	Sangat Tidak Setuju	1	4

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen

No	Variabel Penelitian	Indikator	No. Item Instrumen	Referensi
1.	Kinerja Manajerial (Y)	a. Perencanaan (<i>planning</i>) b. Pengorganisasian (<i>organizing</i>) c. Pengarahan (<i>actuating</i>) d. Pengawasan (<i>controlling</i>)	1, 2, 3, 4* 5, 6*, 7, 8 9, 10, 11 12, 13, 14, 15, 16*	Siti Khotimah (2011) dengan modifikasi
2.	<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (X)	a. Partisipasi anggaran (<i>budget participation</i>) b. Kejelasan sasaran anggaran (<i>budget goal clarity</i>) c. Evaluasi anggaran (<i>budgetary evaluation</i>) d. Umpan balik anggaran (<i>budgetary feedback</i>)	1, 2*, 3, 4 5, 6 7, 8, 9, 10*, 11, 12, 13 14, 15, 16	Siti Khotimah (2011) dengan modifikasi

No	Variabel Penelitian	Indikator	No. Item Instrumen	Referensi
		e. Kesulitan sasaran anggaran (<i>budget goal difficulty</i>)	17*, 18, 19, 20	
3.	Kecukupan Anggaran (Z_1)	a. Ketersediaan anggaran b. Ketersediaan informasi	1*, 2, 3 4, 5*	Widi Hariyanti (2002) dengan modifikasi
4.	Komitmen Organisasi (Z_2)	a. Kesetiaan dan kebanggaan b. Keterlibatan (<i>involvement</i>) c. Keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan organisasi (identifikasi)	1, 2, 3, 4* 5, 6, 7 8, 9, 10, 11	Siti Khotimah (2011) dengan modifikasi

Keterangan: * untuk item pernyataan negatif

H. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen dilakukan dengan cara uji terpakai yaitu data yang digunakan untuk uji coba instrumen adalah data yang diperoleh dengan sekali uji coba dan sekaligus digunakan sebagai data dalam penelitian. Dengan menggunakan uji coba terpakai maka item pernyataan yang dinyatakan valid langsung digunakan untuk uji hipotesis. Penelitian ini menggunakan uji terpakai karena instrumen penelitian diadopsi dari penelitian terdahulu dengan dilakukan modifikasi dan sudah sering digunakan sehingga tingkat kevalidannya dapat dipercaya. Uji terpakai ini juga digunakan untuk meningkatkan efektivitas waktu penelitian. Uji coba instrumen ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji keakuratan pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011: 52). Kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut. Nilai validitas dicari dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson (Arikunto, 2010: 213). Rumus tersebut adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy}	= Koefisien korelasi product moment
N	= Jumlah responden
X	= Skor butir item tertentu
Y	= Skor total
ΣX	= Jumlah skor butir
ΣY	= Jumlah skor total
ΣXY	= Perkalian skor butir dan skor total
ΣX^2	= Jumlah kaudrat skor butir
ΣY^2	= Jumlah kaudrat skor total

(Umar, 2011: 131)

Kriteria yang digunakan untuk menentukan valid atau tidak kuesioner dalam instrumen yaitu sebagai berikut:

- a. Jika koefisien relasi r hitung $\geq r$ tabel dengan tingkat signifikansi 5% maka item-item pernyataan yang terdapat dalam instrumen berkorelasi signifikan terhadap skor total, maka item pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid.

- b. Jika koefisien relasi r hitung $< r$ tabel dengan tingkat signifikansi 5% maka item-item pernyataan yang terdapat dalam instrumen tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total, maka item pernyataan dalam instrumen dinyatakan tidak valid.

Pada penelitian ini kuesioner yang kembali dan dapat digunakan sejumlah 76 kuesioner, sehingga nilai r tabel ($n-2$) untuk jumlah responden 76 responden adalah 0,2227. Hasil uji validitas disajikan dalam tabel 20, tabel 21 dan tabel 22 sebagai berikut:

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item Pernyataan Kinerja Manajerial

Variabel	Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial (KM)	KM 1	0,637**	Valid
	KM 2	0,645**	Valid
	KM 3	0,616**	Valid
	KM 4	0,551**	Valid
	KM 5	0,576**	Valid
	KM 6	0,417**	Valid
	KM 7	0,591**	Valid
	KM 8	0,457**	Valid
	KM 9	0,746**	Valid
	KM10	0,720**	Valid
	KM11	0,646**	Valid
	KM12	0,705**	Valid
	KM13	0,688**	Valid
	KM14	0,704**	Valid
	KM15	0,622**	Valid
	KM16	0,383**	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

*): uji signifikan pada taraf signifikansi 0.05

**): uji signifikan pada taraf signifikansi 0.01

Nilai r tabel = 0,2227

Berdasarkan tabel 4 hasil ringkasan validitas di atas dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan pada variabel Kinerja

Manajerial dinyatakan valid. Pada masing-masing item pernyataan nilai dari *Pearson Correlation* r hitung lebih tinggi daripada r tabel.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item Pernyataan
Budgetary Goal Characteristics

Variabel	Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	BGC 1	0,726**	Valid
	BGC 2	0,490**	Valid
	BGC 3	0,368**	Valid
	BGC 4	0,607**	Valid
	BGC 5	0,800**	Valid
	BGC 6	0,797**	Valid
	BGC 7	0,694**	Valid
	BGC 8	0,706**	Valid
	BGC 9	0,463**	Valid
	BGC 10	0,077	Tidak Valid
	BGC 11	0,592**	Valid
	BGC 12	0,350**	Valid
	BGC 13	0,638**	Valid
	BGC 14	0,757**	Valid
	BGC 15	0,762**	Valid
	BGC 16	0,678**	Valid
	BGC 17	0,001	Tidak Valid
	BGC 18	0,733**	Valid
	BGC 19	0,688**	Valid
	BGC 20	0,756**	Valid

Sumber: data primer diolah, 2016

*) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0.05

**) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0.01

Nilai r tabel = 0,2227

Berdasarkan tabel 5 hasil ringkasan validitas di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua item pernyataan pada variabel *Budgetary Goal Characteristics* yang dinyatakan tidak valid. Pernyataan tersebut adalah pernyataan nomor 10 dan 17. Item pernyataan tersebut dinyatakan gugur karena nilai r hitung lebih rendah dari r tabel yaitu masing-masing bernilai 0,077 dan 0,001

sedangkan nilai r tabel adalah 0,2227. Dengan demikian maka item pernyataan nomor 10 dan 17 pada variabel *Budgetary Goal Characteristics* dinyatakan gugur dan tidak digunakan untuk pengujian berikutnya. Oleh karena itu agar semua item pernyataan dinyatakan valid sehingga dapat dilanjutkan ke uji berikutnya maka dilakukan uji validitas ulang untuk variabel *Budgetary Goal Characteristics* dengan menghilangkan item pernyataan yang dinyatakan gugur tersebut. Hasil uji validitas kedua untuk variabel *Budgetary Goal Characteristics* dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Validitas Kedua Item Pernyataan *Budgetary Goal Characteristics*

Variabel	Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	BGC 1	0,750**	Valid
	BGC 2	0,469**	Valid
	BGC 3	0,395**	Valid
	BGC 4	0,617**	Valid
	BGC 5	0,780**	Valid
	BGC 6	0,791**	Valid
	BGC 7	0,726**	Valid
	BGC 8	0,743**	Valid
	BGC 9	0,472**	Valid
	BGC 10	0,627**	Valid
	BGC 11	0,335**	Valid
	BGC 12	0,602**	Valid
	BGC 13	0,765**	Valid
	BGC 14	0,771**	Valid
	BGC 15	0,714**	Valid
	BGC 16	0,712**	Valid
	BGC 17	0,692**	Valid
	BGC 18	0,761**	Valid

Sumber: data primer diolah, 2016

*) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0.05

**) : uji signifikan pada taraf signifikansi 0.01

Nilai r tabel = 0,2227

Berdasarkan uji validitas kedua diatas menunjukkan hasil bahwa semua item pernyataan variabel *Budgetary Goal Characteristics* dinyatakan valid.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item pernyataan Kecukupan Anggaran

Variabel	Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Kecukupan Anggaran (KA)	KA 1	0,759**	Valid
	KA 2	0,826**	Valid
	KA 3	0,767**	Valid
	KA 4	0,808**	Valid
	KA 5	0,734**	Valid

Sumber: data primer diolah, 2016

*): uji signifikan pada taraf signifikansi 0.05

**): uji signifikan pada taraf signifikansi 0.01

Nilai r tabel = 0,2227

Berdasarkan tabel 7 hasil ringkasan validitas di atas dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan pada variabel Kecukupan Anggaran dinyatakan valid. Pada masing-masing item pernyataan nilai dari *Pearson Correlation* r hitung lebih tinggi daripada r tabel.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Uji Validitas Item pernyataan Komitmen Organisasi

Variabel	Butir	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi (KO)	KO 1	0.675**	Valid
	KO 2	0.728**	Valid
	KO 3	0.683**	Valid
	KO 4	0.453**	Valid
	KO 5	0.756**	Valid
	KO 6	0.698**	Valid
	KO 7	0.622**	Valid
	KO 8	0.606**	Valid
	KO 9	0.625**	Valid
	KO 10	0.772**	Valid
	KO 11	0.528**	Valid

Sumber: data primer diolah, 2016

*): uji signifikan pada taraf signifikansi 0.05

**): uji signifikan pada taraf signifikansi 0.01
 Nilai r tabel = 0,2227

Berdasarkan tabel 8 hasil ringkasan validitas di atas dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid. Pada masing-masing item pernyataan nilai dari *Pearson Correlation* r hitung lebih tinggi daripada r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran suatu instrumen tetap konsisten apabila diukur dua kali atau lebih dengan gejala dan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas menunjukkan keandalan suatu alat ukur dapat dipercaya dan digunakan untuk mengukur suatu objek yang akan diteliti.

Metode yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas dalam pengukuran variabel adalah metode *Cronbach's Alpha*. Indikator dalam metode ini yaitu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2011: 48). Rumus *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pernyataan atau pertanyaan

$\sum \sigma^2 b$ = Jumlah varian butir

$\sigma^2 t$ = varian total

(Arikunto, 2010: 239)

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil dari uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial (KM)	0,876	Reliabel
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BGC)	0,892	Reliabel
Kecukupan Anggaran (KA)	0,836	Reliabel
Komitmen Organisasi (KO)	0,854	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa variabel dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan besarnya *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,70.

I. Metode Analisis Data

Teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atas pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai data populasi serta memberikan deskripsi variabel dalam penelitian ini. Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran terhadap suatu data yang dilihat dari nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata hitung (*mean*), dan standar deviasi. Statistik deskriptif memberikan gambaran yang baik tentang bagaimana responden bereaksi terhadap item dalam kuesioner.

Untuk mengetahui tingkat masing-masing variabel penelitian berdasarkan jawaban dari responden, maka penghitungan persentase skor jawaban digunakan rumus sebagai berikut:

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

% = persentase

n = nilai yang diperoleh

N = jumlah seluruh nilai

(Arikunto, 2010: 240)

2. Uji Prasyarat Analisis

Sebelum melakukan analisis lebih mendalam, terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat analisis. Uji prasyarat analisis terdiri dari:

a. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Uji linearitas juga digunakan untuk mengetahui apakah fungsi yang digunakan sebaiknya berbentuk linear, kaudrat, atau kubik (Ghozali, 2011: 166). Kriteria yang diterapkan untuk menyatakan kelinearan adalah nilai F yang dapat dihitung dengan rumus:

$$F_{reg} = \frac{Rk_{reg}}{Rk_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} = Harga bilangan F untuk regresi

Rk_{reg} = Rerata kaudrat garis regresi

Rk_{res} = Rerata kaudrat garis residu

(Hadi, 2004: 13)

Apabila harga F hitung lebih kecil atau sama dengan F tabel atau nilai signifikansinya kurang dari 0,05 maka hubungan variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan linear.

b. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau variabel independen (Ghozali, 2011: 105). Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dilakukan dengan cara berikut:

- a) Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b) Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (diatas 0,90), maka hal ini menunjukkan adanya indikasi multikolinearitas.
- c) Apabila variabel independen memiliki angka *Variance Inflation Factor* (VIF) di sekitar 1, dan nilai *tolerance* mendekati 1 maka dapat dikatakan variabel independen tersebut tidak memiliki multikolinearitas dengan variabel lain. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dideteksi dengan menggunakan *Pearson*

Correlation, dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* yang dapat dicari dengan rumus:

$$VIF = \frac{1}{Tolerance\ Value}$$

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2011: 139). Jika varian dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varian dari residual berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan maka disebut heteroskedastisitas.

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam regresi adalah varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain tidak memiliki pola tertentu. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan cara melihat grafik antara prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dengan ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, sumbu X adalah residualnya yang telah *distudentized*.

Untuk memperkuat hasil pengujian, uji heteroskedastisitas juga dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Uji Glejser yaitu pengujian dengan meregresikan nilai absolut terhadap variabel independen. Kriteria pengambilan keputusan adalah jika nilai

signifikansi independen lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Sederhana

Persamaan regresi sederhana digunakan untuk memprediksi seberapa tinggi hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen. Analisis regresi sederhana ini digunakan untuk menguji hipotesis satu yaitu untuk memprediksi seberapa tinggi hubungan kausal variabel independen dengan variabel dependen.

Langkah-langkah dalam melakukan regresi linear sederhana yaitu:

1) Membuat garis linear sederhana

$$Y' = a + b X$$

Y = Nilai yang diprediksi

a = Konstanta atau bila harga X = 0

b = Koefisien regresi

X = Nilai variabel independen

(Sugiyono, 2014: 188)

2) Menguji signifikansi uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel bebas dengan satu variabel terikat. Uji t ini digunakan untuk menguji hipotesis yang pertama.

Uji t dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$t = \frac{r (\sqrt{n-2})}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = t hitung

r = Koefisien korelasi
n = Jumlah sampel

(Umar, 2011: 132)

Harga t hitung selanjutnya dibandingkan dengan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5%. Apabila t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel berarti ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat secara individual. Sebaliknya apabila t hitung lebih kecil dari t tabel berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Selain itu hipotesis dalam penelitian ini juga didukung apabila nilai signifikansi lebih kecil dari pada *level of significant* (sig. $< \alpha$) berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual.

b. Moderating Regression Analysis (MRA)

Moderating Regression Analysis (MRA) digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen yang diperkuat atau diperlemah dengan adanya variabel pemoderasi. Pengujian *Moderating Regression Analysis* (MRA) ini digunakan untuk menguji hipotesis kedua, ketiga, dan keempat.

Model pengujian disajikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\text{Hipotesis 2, } Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z_1 + \beta_3 (XZ_1) + e$$

$$\text{Hipotesis 3, } Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_3 Z_2 + \beta_3 (XZ_2) + e$$

$$\text{Hipotesis 4, } Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z_1 + \beta_3 Z_2 + \beta_4 (XZ_1 Z_2) + e$$

Y = Kinerja Manajerial
e = Error

α = Konstanta
 $\beta_1 - \beta_4$ = Koefisien regresi
 X = *Budgetary Goal Characteristics*
 Z_1 = Kecukupan Anggaran
 Z_2 = Komitmen Organisasi

(Ghozali, 2011: 230)

Sebelum melakukan uji *Moderating Regression Analysis* (MRA) dilakukan uji regresi linear berganda terlebih dahulu untuk mengetahui pengaruh variabel dependen dan variabel pemoderasi terhadap variabel independen sebelum adanya interaksi antara variabel dependen dan variabel pemoderasi.

Langkah-langkah yang dilakukan setelah menentukan persamaan di atas adalah:

1) Uji Koefisien Determinasi

Koefien determinasi (R^2) merupakan teknik pengukuran yang digunakan untuk mengetahui tingkat kemampuan dari suatu model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi mempunyai nilai antar (0,0) sampai (1,0). Nilai koefisien determinasi (R^2) yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel dalam menerangkan variasi variabel independen sangat kecil. Sedangkan nilai koefisien detraminasi (R^2) yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variasi variabel dependen.

Koefiensi determinansi antar prediktor X , Z_1 , Z_2 , dengan kriterium (Y) dicari dengan menggunakan rumus:

$$R^2_{y(x,z_1,z_2)} = \frac{(a_1 \sum XY + a_2 \sum Z_1 Y + a_3 \sum Z_2 Y)}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

$R^2_{y(x,z_1,z_2)}$	= Koefisien determinasi antara Y dengan X, Z ₁ , dan Z ₂
a_1, a_2, a_3	= Koefisien prediktor X ₁ , Z ₁ , Z ₂ ,
$\sum XY, \sum Z_1 Y, \sum Z_2 Y$	= Jumlah produk antara X dengan Y, Z ₁ dengan Y, dan Z ₂ dengan Y
$\sum Y^2$	= Jumlah kaudrat kriteria Y

2) Uji Hipotesis Individual (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji regresi individual antara variabel independen (bebas) dengan masing-masing variabel permoderasi terhadap variabel dependen. Pengujian secara individual ini dilakukan dengan cara membandingkan antara tingkat signifikansi t dari setiap pengujian dengan nilai signifikan yang digunakan dalam penelitian ini. Pengambilan keputusan berdasarkan pada perbandingan nilai t hitung terhadap masing-masing koefisien regresi dengan nilai (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikan yang digunakan. Uji t ini digunakan untuk menguji hipotesis dua dan tiga.

Uji t dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$t = \frac{r (\sqrt{n-2})}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t	= t hitung
r	= Koefisien korelasi
n	= Jumlah sampel

(Umar, 2011: 132)

Harga t hitung selanjutnya dibandingkan dengan t tabel pada taraf signifikansi 5%. Pengambilan keputusan ditentukan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari pada *level of significant* (sig. $<\alpha$) yaitu sebesar 0,05 maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual.

3) Uji signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menunjukkan apakah variabel independen yang secara bersama-sama diperkuat oleh variabel pemoderasi mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

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

Keterangan:

F_h = Harga F garis regresi

k = Jumlah variabel bebas dan variabel pemoderasi

n = Jumlah sampel

R^2 = Koefisien determinasi antara kriterium dengan prediktor
(Sugiyono, 2011: 235)

Setelah diperoleh hasil perhitungan, kemudian F hitung dibandingkan dengan F tabel pada taraf signifikansi 5%. Apabila F hitung lebih besar atau sama dengan F tabel, maka variabel bebas yang secara bersama-sama diperkuat oleh variabel pemoderasi mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Sebaliknya, apabila F hitung lebih kecil dari F tabel maka tidak mempunyai pengaruh. Selain itu, juga dapat ditentukan berdasarkan nilai signifikansi F. Jika koefisien interaksi $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima namun jika $> 0,05$ maka hipotesis ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Tempat Penelitian

1. Profil

Universitas Negeri Yogyakarta merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Yogyakarta yang berdiri pada tanggal 21 Mei 1964 dan diresmikan oleh Menteri Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) dengan nomor SK PT 031964. Sebelum menjadi universitas, Universitas Negeri Yogyakarta bernama Institut Keguruan dan Ilmu Kependidikan (IKIP) Yogyakarta. Berdirinya IKIP Yogyakarta diawali dengan adanya keberadaan Fakultas Pedagogik (FP) UGM yang dipecah menjadi tiga fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Pendidikan Djasmani (FPD), dan Fakultas Keguruan dan ilmu Pendidikan (FKIP). Banyaknya minat calon mahasiswa terhadap FKIP UGM mengakibatkan munculnya Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 92 tahun 1962 tentang didirikannya Institut Pendidikan Guru (IPG) yang kemudian digabung menjadi IKIP Yogyakarta dan pada tahun 1999 diubah menjadi Universitas Negeri Yogyakarta (www.uny.ac.id).

Berdasarkan rekap data Dikti, Universitas Negeri Yogyakarta memiliki delapan Fakultas yang terdiri dari Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Ilmu Sosial, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ekonomi, dan Program Pascasarjana. Hingga

saat ini Universitas Negeri Yogyakarta memiliki kurang lebih 106 program studi yang berstatus aktif (www.dikti.go.id). Sebagai institusi yang memfokuskan diri pada jasa pelayanan pendidikan, sejak tahun 2006 Universitas Negeri Yogyakarta telah merintis sertifikasi SMM ISO 9001:2000. Perolehan sertifikasi SMM ISO tersebut menunjukkan bahwa Universitas Negeri Yogyakarta memiliki kualitas yang baik dalam bidang pelayanan pendidikan.

2. Visi Misi

a. Visi

Visi Universitas Negeri Yogyakarta yaitu pada tahun 2025 Universitas Negeri Yogyakarta menjadi universitas kependidikan kelas dunia berlandaskan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendikiaan.

b. Misi

Misi Universitas Negeri Yogyakarta adalah mendidik manusia dan masyarakat Indonesia dengan:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan vokasi dalam bidang kependidikan yang didukung bidang non-kependidikan untuk menghasilkan manusia unggul yang mengutamakan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendikiaan.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan penelitian untuk menemukan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan/atau olahraga, yang menyejahterakan individu

dan masyarakat, dan mendukung pembangunan daerah dan nasional, serta berkontribusi pada pemecahan masalah global.

- 3) Menyelenggarakan kegiatan pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang mendorong pengembangan potensi manusia, masyarakat, dan alam untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.
- 4) Menyelenggarakan tata kelola universitas yang baik, bersih, dan akuntabel dalam pelaksanaan otonomi perguruan tinggi.

B. Gambaran Umum Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui survei dengan menggunakan angket atau kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua metode, yaitu metode distribusi langsung dan metode *email* atau *mail survey*. Metode distribusi langsung dilakukan dengan cara mendatangi responden secara langsung ke lokasi penelitian dan menyerahkan kuesioner. Bagi responden yang tidak ada di tempat maka kuesioner dititipkan kepada pihak yang bersedia menerima kuesioner. Penyebaran kuesioner pada Program Pascasarjana dikoordinasi oleh bagian umum dan perlengkapan sehingga peneliti tidak mendatangi responden pada Program Pascasarjana secara langsung. Pengambilan kuesioner dengan metode ini dilakukan sesuai perjanjian dengan responden.

Metode kedua yaitu metode *email* atau *mail survey* dilakukan dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden melalui alamat *email*. Hal ini bertujuan untuk memberikan alternatif pilihan bagi responden yang tidak

memiliki waktu untuk melakukan pengisian kuesioner secara langsung. Kuesioner yang dipakai merupakan bentuk kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawaban dan responden tinggal memilih jawaban yang tersedia.

Kuesioner yang disebar secara langsung tidak dapat kembali secara keseluruhan. Hal tersebut disebabkan karena sebagian kajar atau kaprodi sedang sibuk dengan urusan jurusan atau prodi masing-masing sehingga tidak sempat mengisi kuesioner. Ketika dilakukan pengambilan kuesioner, beberapa responden tidak dapat ditemui secara langsung. Kuesioner yang tidak ditaruh di meja oleh responden tidak dapat diambil sehingga kuesioner tidak bisa kembali. Jika terjadi hal demikian peneliti tidak hanya satu kali mendatangi responden tetapi beberapa kali, namun karena keterbatasan waktu sehingga terdapat beberapa responden yang tidak berhasil ditemui.

Hal lain yang menyebabkan banyak kuesioner yang tidak dapat kembali adalah beberapa responden menolak mengisi kuesioner sehingga kuesioner dikembalikan dalam keadaan kosong dan tidak dapat digunakan. Jumlah pengisian kuesioner melalui *email* jauh lebih sedikit dari pada kuesioner yang disebar secara langsung. Dari keseluruhan kuesioner yang dikirim melalui email hanya ada 12 responden yang mengisi.

Data penelitian ini semula berjumlah 117 kuesioner, kuesioner yang kembali baik distribusi langsung maupun *email* sebanyak 80 kuesioner. Kuesioner yang dapat digunakan dan diolah sebanyak 76, sisanya 4 kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisian kuesioner tidak lengkap.

Dengan demikian, maka kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini sebesar 61,54%. Rincian mengenai hasil penyebaran dan pengembalian kuesioner penelitian ini dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 10. Distribusi Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang diterima (baik melalui distribusi langsung maupun <i>email</i>)	117
Kuesioner yang tidak kembali	37
Tidak memenuhi kriteria	4
Kuesioner yang dapat digunakan	76
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	68,38%
Tingkat pengembalian yang tidak dapat digunakan (<i>usable response rate</i>)	3,42%

Sumber: data primer diolah, 2016

C. Demografi Responden

1. Jenis Kelamin

Data responden pertama yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah jenis kelamin. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka hasil statistik deskriptif tentang jenis kelamin responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 11. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Pria	58	76,32%	76,32%	76,32%
Wanita	18	23,68%	23,68%	100,00%
Total	76	100,00%	100,00%	

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa responden yang ikut berpartisipasi paling banyak adalah responden pria. Jumlah responden pria sebanyak 58 responden (76,32%) sedangkan responden wanita sebanyak 18 responden (23,68%).

2. Usia

Data responden kedua yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah usia. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka hasil statistik deskriptif tentang usia responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 12. Usia Responden

Usia	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<25 tahun	0	0,00%	0,00%	0,00%
25-35 tahun	4	5,26%	5,26%	5,26%
36-45 tahun	28	36,84%	36,84%	42,10%
46-55 tahun	24	31,58%	31,58%	73,68%
>55 tahun	20	26,32%	26,32%	100,00%
Total	76	100,00%	100,00%	

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa respon yang ikut berpartisipasi terdiri dari responden dengan usia <25 tahun sebanyak 0 responden (0,00%), usia 25-35 tahun sebanyak 4 responden (5,26%), responden dengan usia 36-45 tahun sebanyak 28 responden (36,84%), usia 46-66 tahun sebanyak 24 responden (31,58%), dan usia >55 tahun sebanyak 20 responden (26,32%). Dengan demikian, maka responden yang paling banyak berpartisipasi adalah responden dengan usia 36-45 tahun sedangkan responden yang paling sedikit berpartisipasi adalah responden dengan usia <25 tahun.

3. Jabatan di Organisasi

Data responden ketiga yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah jabatan di organisasi. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka hasil statistik deskriptif tentang jabatan di organisasi responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 13. Jabatan di Organisasi Responden

Jabatan di Organisasi	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Kabag Perencanaan	1	1,32%	1,32%	1,32%
Kajur	33	43,42%	43,42%	44,74%
Kaprodi	32	42,10%	42,10%	86,84%
Kasubag Keuangan dan Akuntansi	7	9,21%	9,21%	96,05%
Lainnya	3	3,95%	3,95%	100,00%
Total	76	100,00%	100,00%	

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 13 di atas menunjukkan bahwa responden yang ikut berpartisipasi terdiri dari responden dengan jabatan di organisasi sebagai Kepala Bagian Perencanaan (Kabag Perencanaan) sebanyak 1 responden (1,32%), Ketua Jurusan (Kajur) sebanyak 33 responden (43,42%), ketua Program Studi (Kaprodi) sebanyak 32 responden (42,19%), Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi sebanyak 7 responden (9,21%), dan lainnya sebanyak 3 responden (3,95%). Pada jabatan lainnya responden merupakan sekretaris jurusan yang berperan mewakili ketua jurusan karena pada saat penyebaran kuesioner ketua jurusan tidak dapat ditemui.

Berdasarkan data pada tabel 7 di atas menunjukkan bahwa tingkat partisipasi responden dengan jabatan Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi hampir sama yaitu masing-masing 33 responden (43,42%) dan 32 responden (42,19%). Responden dengan partisipasi paling kecil adalah Kepala Bagian Perencanaan yaitu berjumlah 1 responden (1,32%). Hal tersebut dikarenakan pada bagian perencanaan hanya terdapat satu kepala yang berperan sebagai manajer.

4. Lama Kerja

Data responden keempat yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah jabatan di organisasi. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka hasil statistik deskriptif tentang jabatan di organisasi responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 14. Lama Kerja Responden

Lama Kerja	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<5 tahun	5	6,58%	6,58%	6,58%
5-10 tahun	8	10,53%	10,53%	17,11%
11-15 tahun	21	27,63%	27,63%	44,74%
16-20 tahun	5	6,58%	6,58%	51,32%
>20 tahun	37	48,68%	48,68%	100,00%
Total	76	100,00%	100,00%	

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa responden yang ikut berpartisipasi terdiri dari responden dengan lama kerja <5 tahun sebanyak 5 responden (6,58%), 5-10 tahun sebanyak 8 responden (10,53%), 11-15 tahun sebanyak 21 responden (27,63%), 16-20 tahun sebanyak 5 responden (6,58%), dan >20 tahun sebanyak 37 responden (48,68%). Jumlah responden yang paling banyak berpartisipasi adalah responden dengan lama kerja >20 tahun sedangkan responden dengan jumlah paling sedikit adalah responden dengan lama kerja <5 tahun dan 16-20 tahun.

5. Pendidikan Terakhir

Data responden kelima yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah pendidikan terakhir. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka

hasil statistik deskriptif tentang pendidikan terakhir responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 15. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
D3	0	0,00%	0,00%	0,00%
S1	3	3,95%	3,95%	3,95%
S2	33	43,42%	43,42%	47,37%
S3	40	52,63%	52,63%	100,00%
Total	76	100,00%	100,00%	

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa responden yang ikut berpartisipasi terdiri dari responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 0 responden (0,00%), S1 sebanyak 3 responden (3,95%), S2 sebanyak 33 responden (43,42%), dan S3 sebanyak 40 responden (52,63%). Responden yang paling banyak berpartisipasi adalah responden dengan pendidikan terakhir S3 sedangkan responden dengan partisipasi paling kecil adalah responden dengan pendidikan terakhir D3.

6. Bagian/Fakultas

Data responden keenam yang dianalisis dalam statistik deskriptif adalah pendidikan terakhir. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka hasil statistik deskriptif tentang pendidikan terakhir responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 16. Bagian/Fakultas Responden

Bagian/Fakultas	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Bagian Perencanaan	1	1,32%	1,32%	1,32%
Subag Keuangan dan Akuntansi	7	9,21%	9,21%	10,53%

Bagian/Fakultas	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
FIP	8	10,52%	10,52%	21,05%
FMIPA	8	10,52%	10,52%	31,57%
FBS	8	10,52%	10,52%	42,09%
FIK	3	3,95%	3,95%	46,04%
FT	14	18,42%	18,42%	64,46%
FIS	7	9,21%	9,21%	73,67%
FE	6	7,91%	7,91%	81,52%
PPs	14	18,42%	18,42%	100,00%
Total	76	100,00%	100,00%	

Sumber: data primer diolah, 2016

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa responden yang ikut berpartisipasi terdiri dari responden bagian perencanaan sebanyak 1 responden (1,32%), subag keuangan dan akuntansi sebanyak 7 responden (9,21%), FIP sebanyak 8 responden (10,52%), FMIPA sebanyak 8 responden (10,52%), FBS sebanyak 8 responden (10,52%), FIK sebanyak 3 responden (3,95%), FT sebanyak 14 responden (18,42%), FIS sebanyak 7 responden (9,21%), FE sebanyak 6 responden (7,91%), dan PPs sebanyak 14 responden (18,42%). Tingkat partisipasi responden tertinggi adalah responden dari Fakultas Teknik dan Program Pascasarjana dengan jumlah 14 responden (18,42%) sedangkan partisipasi terkecil adalah responden dari bagian perencanaan dengan 1 responden (1,32%). Bagian perencanaan memiliki responden paling sedikit karena pada bagian perencanaan hanya terdapat 1 responden.

D. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum (Min), nilai maksimum (Max), rerata *mean*

(M), median (Me), modus (Mo), dan standar deviasi (SD). Berikut adalah statistik deskriptif variabel penelitian ini:

Tabel 17. Ringkasan Statistik Deskriptif

Variabel Penelitian	N	Min	Max	M	Me	Mo	SD
Kinerja Manajerial	76	24	64	49,776	51	52	6,442
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	76	23	68	51,118	50,5	50	8,037
Kecukupan Anggaran	76	8	20	14,829	15	15	2,589
Komitmen Organisasi	76	29	44	35,013	35	35	3,803

Sumber : Data primer diolah, 2016

Kuesioner variabel Kinerja Manajerial terdiri dari empat indikator yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat indikator tersebut terdiri dari 16 item pernyataan, dimana semua pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid. Pada variabel Kinerja Manajerial responden memberikan jawaban yang cukup bervariasi. Nilai minimum 24 dan nilai maksimum 64 dengan nilai tengah (median) 51 kemudian mean 49,776 dan standar deviasi 6,442. Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai yang paling sering muncul (modus) adalah 52.

Kuesioner variabel *Budgetary Goal Characteristics* terdiri dari empat indikator yaitu partisipasi anggaran (*budget participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*). Empat indikator tersebut terdiri dari 20 item pernyataan dengan 2 item pernyataan yang gugur sehingga pernyataan yang dipakai sebanyak 18 item. Responden memberikan jawaban untuk variabel

Budgetary Goal Characteristics (BGC) dengan cukup bervariasi. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel *Budgetary Goal Characteristics* memiliki nilai minimum 28, nilai tengah 50,5, dan nilai maksimum 68 dengan rata-rata nilai 51,118. Nilai standar deviasi sebesar 8,037, sedangkan nilai yang paling sering muncul adalah 50.

Kuesioner variabel Kecukupan Anggaran terdiri dari dua indikator yaitu ketersediaan anggaran dan ketersediaan informasi dengan 5 item pernyataan. Semua item pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid. Nilai minimum dari variabel tersebut adalah 8 dengan nilai tengah 15,00 dan nilai maksimum 20. Nilai yang paling sering muncul adalah 15, sedangkan rata-rata nilai sebesar 14,829 dan standar deviasi 2,589.

Kuesioner variabel Komitmen Organisasi terdiri dari tiga indikator yaitu kesetiaan dan kebanggaan, keterlibatan (*involvement*), dan keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan organisasi (identifikasi). Dari tiga indikator tersebut dibuat menjadi 11 item pernyataan, dimana semua item pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai minimum dan maksimum dari variabel tersebut masing-masing bernilai 29 dan 44, sedangkan nilai tengahnya adalah 35. Besarnya nilai standar deviasi adalah 3,803 dan nilai rata-rata 35,013. Nilai yang paling sering muncul pada penelitian ini adalah 35.

E. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel

Dalam menentukan distribusi frekuensi dan kecenderungan variabel, penelitian ini menggunakan rumus Sturges (Sugiyono, 2012: 34-37) seperti di bawah ini:

1. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel Kinerja Manajerial

a. Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 76 \\ &= 1 + 3,3 (1,88) \\ &= 1 + 6,204 \\ &= 7,204 \text{ dibulatkan } 7 \end{aligned}$$

b. Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 64 - 24 \\ &= 40 \end{aligned}$$

c. Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas} &= \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas} \\ &= 40 / 7 \\ &= 5,71 \text{ dibulatkan } 6 \end{aligned}$$

d. Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned} \text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X_{\text{max}} + X_{\text{min}}) \\ &= \frac{1}{2} (64 + 24) \\ &= \frac{1}{2} (88) \\ &= 44 \end{aligned}$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} = 1/6 (X_{\max} - X_{\min})$$

$$= 1/6 (64 - 24)$$

$$= 1/6 (40)$$

$$= 6,67 \text{ dibulatkan } 7$$

Berdasarkan data diatas dapat disajikan tabel dibawah ini:

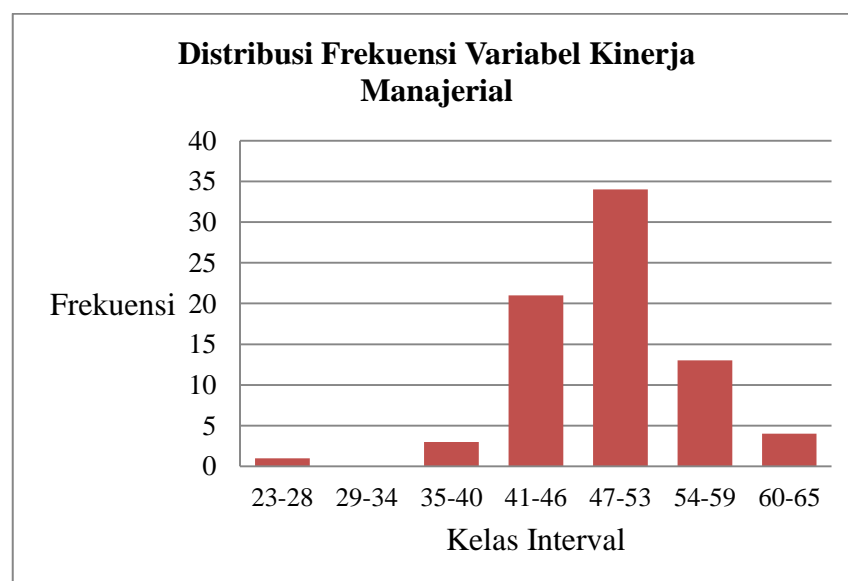
Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	23-28	1	1,32%
2	29-34	0	0%
3	35-40	3	3,95%
4	41-46	21	27,63%
5	47-53	34	44,74%
6	54-59	13	17,11%
7	60-65	4	5,25%
Jumlah		76	100,00%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas maka distribusi frekuensi variabel

Kinerja Manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

Setelah distribusi frekuensi variabel diketahui, maka selanjutnya dapat ditentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Penentuan kategori tersebut dapat ditentukan berdasarkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean* ideal (M_i), dan standar deviasi ideal (SD_i). Pada data di atas diperoleh nilai *mean* ideal (M_i) sebesar 44 dan standar deviasi ideal (SD_i) senilai 7, maka dengan demikian dapat ditentukan kategori sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

$$1) \text{ Rendah} = <\{M_i - 1(SD_i)\}$$

$$= <\{44 - 1(7)\}$$

$$= <37$$

$$2) \text{ Sedang} = \{M_i - 1(SD_i)\} \text{ s/d } \{M_i + 1(SD_i)\}$$

$$= \{44 - 1(7)\} \text{ s/d } \{44 + 1(7)\}$$

$$= 37 \text{ s/d } 51$$

$$3) \text{ Tinggi} = >\{M_i + 1(SD_i)\}$$

$$= >\{44 + 1(7)\}$$

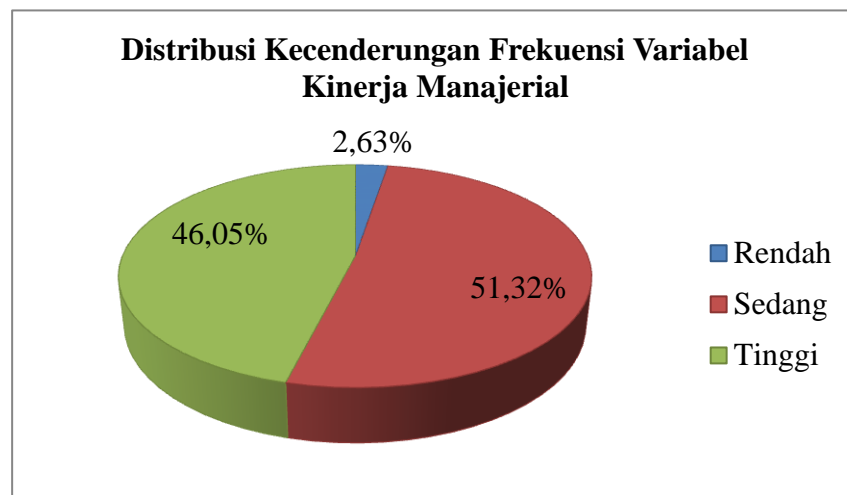
$$= >51$$

Tabel 19. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

No.	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	<37	2	2,63%	Rendah
2	37 s/d 51	39	51,32%	Sedang
3	>51	35	46,05%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas maka distribusi kecenderungan frekuensi variabel Kinerja Manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. *Pie Chart* Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

Berdasarkan data pada tabel 19, maka dapat diketahui bahwa Kinerja Manajerial pada kategori rendah sebanyak 2 responden (2,63%), kategori sedang sebanyak 39 responden (51,2%), dan kategori tinggi sebanyak 35 responden (46,05%). Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa mayoritas Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta berada pada posisi sedang.

2. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel *Budgetary Goal Characteristics*

a. Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$K = 1 + 3,3 \log 76$$

$$= 1 + 3,3 (1,88)$$

$$= 1 + 6,204$$

$$= 7,204 \text{ dibulatkan } 7$$

b. Menentukan Rentang Data

$$\text{Rentang Data} = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}$$

$$= 68 - 23$$

$$= 45$$

c. Menentukan Panjang Kelas

$$\text{Panjang Kelas} = \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas}$$

$$= 45/7$$

$$= 6,43 \text{ dibulatkan } 7$$

d. Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\text{Mean Ideal (Mi)} = \frac{1}{2} (X \text{ max} + X \text{ min})$$

$$= \frac{1}{2} (68 + 23)$$

$$= \frac{1}{2} (91)$$

$$= 45,5$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} = \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min})$$

$$= \frac{1}{6} (68 - 23)$$

$$= \frac{1}{6} (45)$$

$$= 7,5$$

Berdasarkan data diatas dapat disajikan tabel dibawah ini:

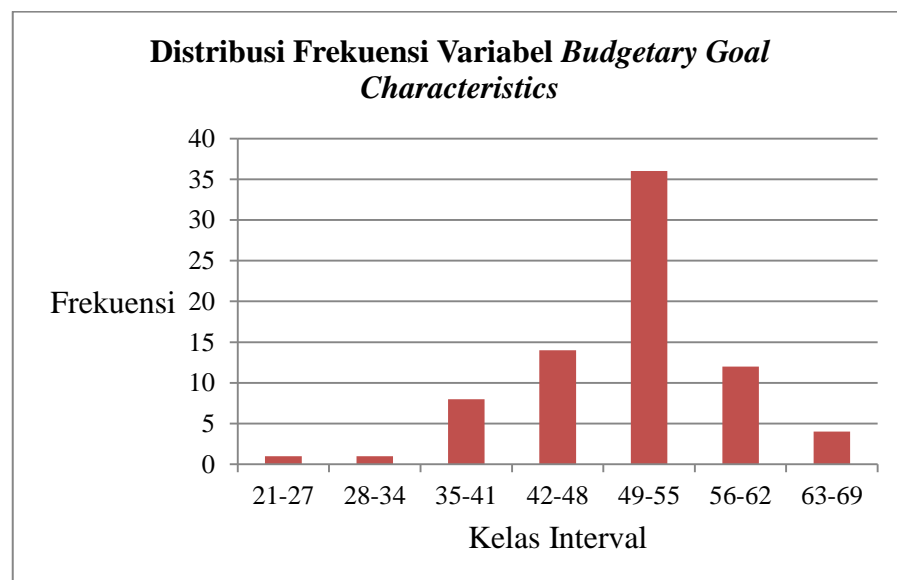
Tabel 20. Distribusi Frekuensi Variabel *Budgetary Goal Characteristics*

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	21-27	1	1,32%
2	28-34	1	1,32%

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
3	35-41	8	10,52%
4	42-48	14	18,42%
5	49-55	36	47,37%
6	56-62	12	15,79%
7	63-69	4	5,26%
Total		76	100,00%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka distribusi variabel *Budgetary Goal Characteristics* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel *Budgetary Goal Characteristics*

Berdasarkan distribusi frekuensi variabel yang telah diketahui, maka dapat ditentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Penentuan kategori tersebut dapat ditentukan berdasarkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean* ideal (M_i), dan standar deviasi ideal (SD_i). Pada data di atas diperoleh nilai *mean* ideal (M_i) sebesar

45,5 dan standar deviasi ideal (SDi) senilai 7,5 maka dengan demikian dapat ditentukan kategori sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

$$1) \text{ Rendah} = <\{Mi - 1(SDi)\}$$

$$= <\{45,5 - 1(7,5)\}$$

$$= <38$$

$$2) \text{ Sedang} = \{Mi - 1(SDi)\} \text{ s/d } \{Mi + 1(SDi)\}$$

$$= \{45,5 - 1(7,5)\} \text{ s/d } \{45,5 + 1(7,5)\}$$

$$= 38 \text{ s/d } 53$$

$$3) \text{ Tinggi} = >\{Mi + 1(SDi)\}$$

$$= >\{45,5 + 1(7,5)\}$$

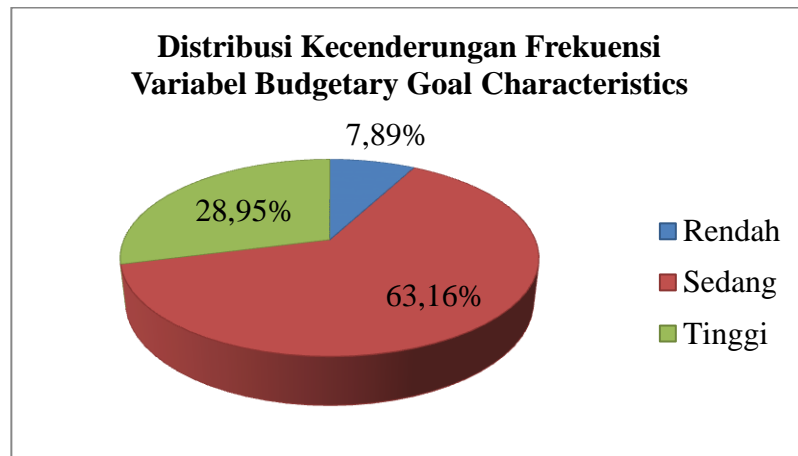
$$= >53$$

Tabel 21. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel *Budgetary Goal Characteristics*

No.	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	<38	6	7,89%	Rendah
2	38 s/d 53	48	63,16%	Sedang
3	>53	22	28,95%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas maka distribusi kecenderungan frekuensi variabel *Budgetary Goal Characteristics* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. *Pie Chart* Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel *Budgetary Goal Characteristics*

Berdasarkan data pada tabel 21, maka dapat diketahui bahwa *Budgetary Goal Characteristics* pada kategori rendah sebanyak 8 responden (10,53%), kategori sedang sebanyak responden 48 (63,16%), dan kategori tinggi sebanyak 20 responden (26,31%). Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa mayoritas *Budgetary Goal Characteristics* di Universitas Negeri Yogyakarta berada pada posisi sedang.

3. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel Kecukupan Anggaran

a. Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log 76 \\
 &= 1 + 3,3 (1,88) \\
 &= 1 + 6,204 \\
 &= 7,204 \text{ dibulatkan } 7
 \end{aligned}$$

b. Menentukan Rentang Data

$$\text{Rentang Data} = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}$$

$$= 20 - 8$$

$$= 12$$

c. Menentukan Panjang Kelas

$$\text{Panjang Kelas} = \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas}$$

$$= 12/7$$

$$= 1,72 \text{ dibulatkan } 2$$

d. Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\text{Mean Ideal (Mi)} = \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min})$$

$$= \frac{1}{2} (20 + 8)$$

$$= \frac{1}{2} (28)$$

$$= 14$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$$

$$= \frac{1}{6} (20 - 8)$$

$$= \frac{1}{6} (12)$$

$$= 2$$

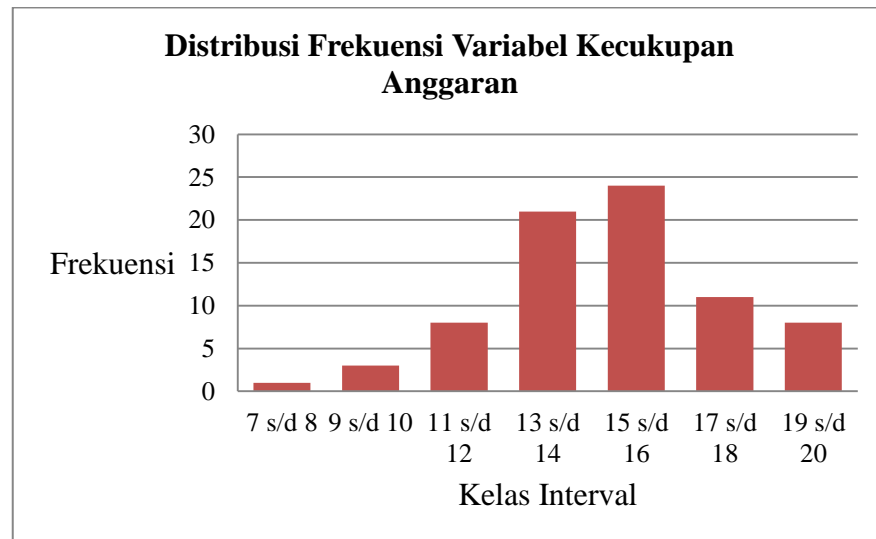
Berdasarkan data diatas dapat disajikan tabel dibawah ini:

Tabel 22. Distribusi Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	7-8	1	1,32%
2	9-10	3	3,95%
3	11-12	8	10,53%
4	13-14	21	27,63%
5	15-16	24	31,57%
6	17-18	11	14,47%
7	19-20	8	10,53%
Total		76	100,00%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka distribusi variabel Kecukupan Anggaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran

Berdasarkan distribusi frekuensi variabel yang telah diketahui, maka dapat ditentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Penentuan kategori tersebut dapat ditentukan berdasarkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean* ideal (M_i), dan standar deviasi ideal (SD_i). Pada data di atas diperoleh nilai *mean* ideal (M_i) sebesar 14 dan standar deviasi ideal (SD_i) senilai 2, maka dengan demikian dapat ditentukan kategori sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

$$1) \text{ Rendah} = \{M_i - 1(SD_i)\}$$

$$= \{14 - 1(2)\}$$

$$= <12$$

$$2) \text{ Sedang} = \{Mi - 1(SDi)\} \text{ s/d } \{Mi + 1(SDi)\}$$

$$= \{14 - 1(2)\} \text{ s/d } \{14 + 1(2)\}$$

$$= 12 \text{ s/d } 16$$

$$3) \text{ Tinggi} = >\{Mi + 1(SDi)\}$$

$$=>\{14 + 1(2)\}$$

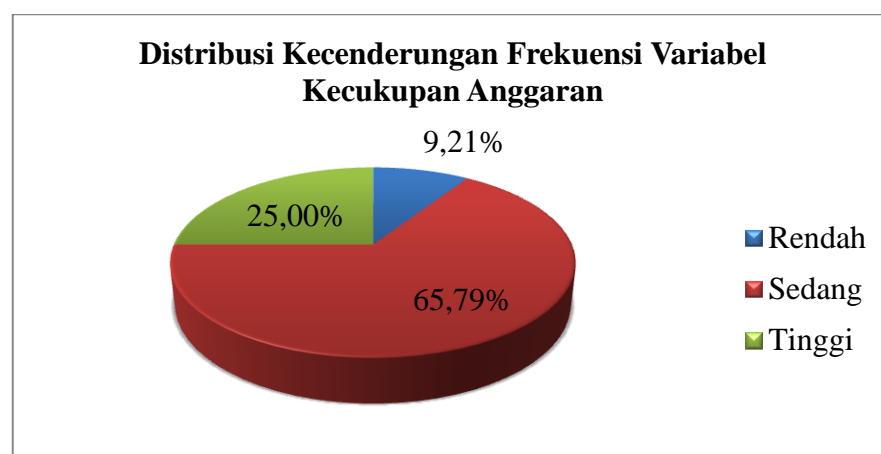
$$=>16$$

Tabel 23. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran

No.	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	<12	7	9,21%	Rendah
2	12 s/d 16	50	65,79%	Sedang
3	>16	19	25,00%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas maka distribusi kecenderungan frekuensi variabel Kecukupan Anggaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7. *Pie Chart* Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Kecukupan Anggaran

Berdasarkan data pada tabel 23, maka dapat diketahui bahwa Kecukupan Anggaran pada kategori rendah sebanyak 7 responden (9,21%), kategori sedang sebanyak 50 responden (65,79%), dan kategori tinggi sebanyak 19 responden (25,00%). Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa mayoritas Kecukupan Anggaran di Universitas Negeri Yogyakarta berada pada posisi sedang.

4. Distribusi Frekuensi dan Kecenderungan Variabel Komitmen Organisasi

a. Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 76 \\ &= 1 + 3,3 (1,88) \\ &= 1 + 6,204 \\ &= 7,204 \text{ dibulatkan } 7 \end{aligned}$$

b. Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 44 - 29 \\ &= 15 \end{aligned}$$

c. Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas} &= \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas} \\ &= 15 / 7 \\ &= 2,14 \text{ dibulatkan } 3 \end{aligned}$$

d. Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\text{Mean Ideal (Mi)} = \frac{1}{2} (X_{\text{max}} + X_{\text{min}})$$

$$= \frac{1}{2} (44 + 29)$$

$$= \frac{1}{2} (73)$$

$$= 36,5$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (SDi)} = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$$

$$= \frac{1}{6} (44 - 29)$$

$$= \frac{1}{6} (15)$$

$$= 2,5$$

Berdasarkan data diatas dapat disajikan tabel dibawah ini:

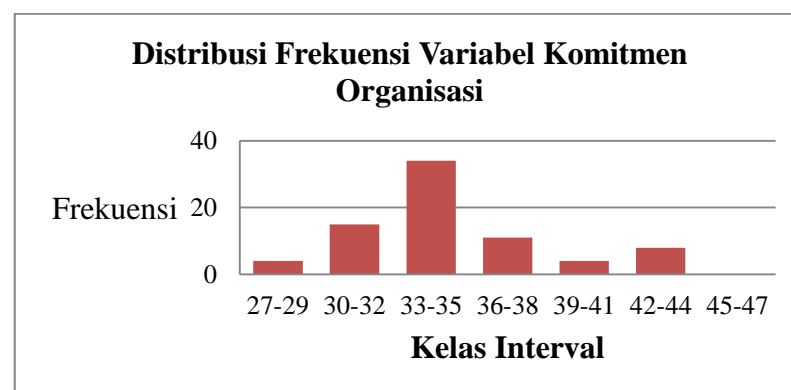
Tabel 24. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

No.	Kelas Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	27-29	4	5,26%
2	30-32	15	19,74%
3	33-35	34	44,74%
4	36-38	11	14,47%
5	39-41	4	5,26%
6	42-44	8	10,53%
7	45-47	0	0,00%
Total		76	100,00%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka distribusi variabel

Komitmen Organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan distribusi frekuensi variabel yang telah diketahui, maka dapat ditentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Penentuan kategori tersebut dapat ditentukan berdasarkan nilai minimum, nilai maksimum, *mean* ideal (M_i), dan standar deviasi ideal (SD_i). Pada data di atas diperoleh nilai *mean* ideal (M_i) sebesar 36,5 dan standar deviasi ideal (SD_i) senilai 2,5 maka dengan demikian dapat ditentukan kategori sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

$$1) \text{ Rendah} = <\{M_i - 1(SD_i)\}$$

$$= <\{36,5 - 1(2,5)\}$$

$$= <34$$

$$2) \text{ Sedang} = \{M_i - 1(SD_i)\} \text{ s/d } \{M_i + 1(SD_i)\}$$

$$= \{36,5 - 1(2,5)\} \text{ s/d } \{36,5 + 1(2,5)\}$$

$$= 34 \text{ s/d } 39$$

$$3) \text{ Tinggi} = >\{M_i + 1(SD_i)\}$$

$$= >\{36,5 + 1(2,5)\}$$

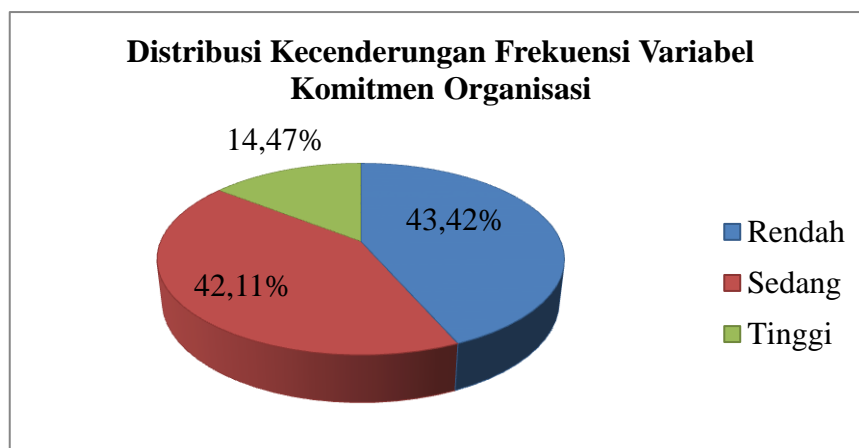
$$= >39$$

Tabel 25. Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

No.	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	<34	33	43,42%	Rendah
2	34 s/d 39	32	42,11%	Sedang
3	>39	11	14,47%	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas maka distribusi kecenderungan frekuensi variabel Komitmen Organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9. *Pie Chart* Distribusi Kecenderungan Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran

Berdasarkan data pada tabel 25, maka dapat diketahui bahwa Komitmen Organisasi pada kategori rendah sebanyak 33 responden 43,42(%), kategori sedang sebanyak 32 responden (42,11%), dan kategori tinggi sebanyak 11 reponden (14,47%). Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa mayoritas Komitmen Organisasi di Universitas Negeri Yogyakarta berada pada posisi rendah.

F. Uji Prasyarat Analisis

1. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dengan variabel terikat mempunyai hubungan linear atau tidak. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear apabila

mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hasil dari uji linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 26. Hasil Uji Linearitas

Hubungan Variabel	F Hitung	<i>Linearity</i>	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (X) – Kinerja Manajerial (Y)	28,723	0,000	Linear

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari hasil uji linearitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa *Linearity* untuk hubungan antara variabel bebas *Budgetary Goal Characteristics* dan variabel terikat Kinerja Manajerial memiliki nilai F hitung sebesar 28,723 dan signifikansi $<0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dinyatakan linear yaitu variabel mempunyai hubungan garis lurus. Untuk variabel pemoderasi yaitu Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi tidak dilakukan uji linearitas karena antara variabel dependen dan variabel pemoderasi tidak mempunyai hubungan secara linear terhadap variabel terikat.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dengan menyelidiki besarnya inter kolerasi antar variabel bebasnya. Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance Value* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 maka instrumen

dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 27. Hasil Uji Multikolinearitas

Korelasi	Variabel	Perhitungan		Keterangan
		<i>Tolerance</i>	VIF	
X dengan Z_1	X	0,993	1,007	Tidak terjadi multikolinearitas
	Z_1	0,990	1,010	
	XZ_1	0,985	1,015	
X dengan Z_2	X	0,861	1,161	Tidak terjadi multikolinearitas
	Z_2	0,788	1,268	
	XZ_2	0,909	1,100	
X dengan Z_1 dan Z_2	X	0,828	1,208	Tidak terjadi multikolinearitas
	Z_1	0,682	1,467	
	Z_2	0,638	1,567	
	XZ_1Z_2	0,667	1,500	

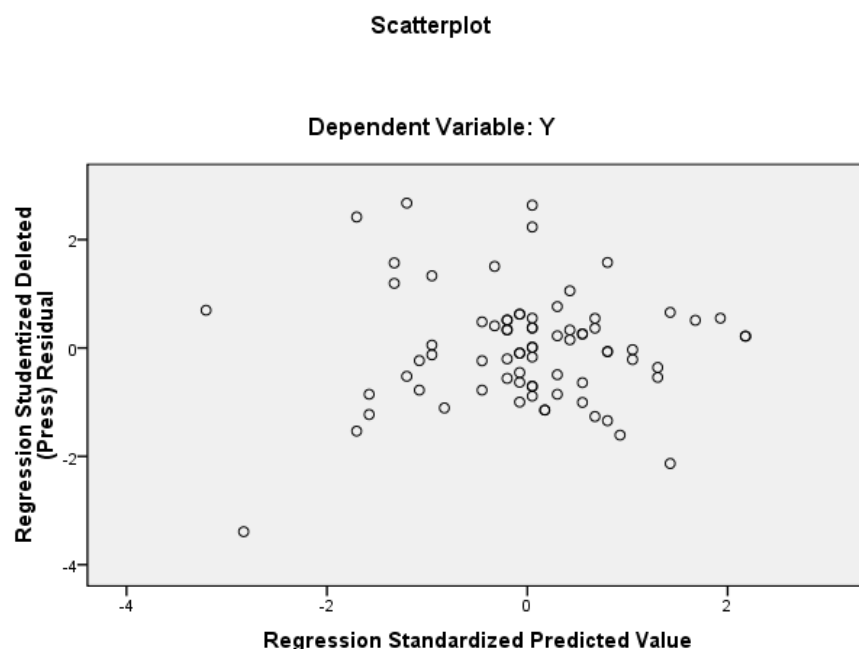
Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel bebas mempunyai nilai *tolerance* $\geq 0,10$ dan nilai VIF ≤ 10 sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Pada korelasi pertama antara X dengan Z_1 masing-masing nilai *tolerance* dan VIF untuk X adalah 0,993 dan 1,007, Z_1 adalah 0,990 dan 1,010, serta XZ_1 adalah 0,985 dan 1,015. Korelasi kedua antara X dengan Z_2 masing-masing nilai *tolerance* dan VIF untuk X adalah 0,861 dan 1,161, Z_2 adalah 0,788 dan 1,268, serta XZ_2 adalah 0,909 dan 1,100. Korelasi ketiga antara X dengan Z_1 dan Z_2 X masing-masing nilai *tolerance* dan VIF untuk X adalah 0,828 dan 1,208, Z_1 adalah 0,682 dan 1,467, Z_2 adalah 0,638 dan 1,567, serta XZ_1Z_2 adalah 0,667 dan 1,500. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel bebas dan variabel pemoderasi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2011: 139). Jika varian dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varian dari residual berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan maka disebut heteroskedastisitas.

Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 9. Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik *Scatterplot*

Pada grafik *Scatterplot* terlihat bahwa titik-titik tersebar secara acak dan tidak memiliki pola yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Selain dengan menggunakan grafik *Scatterplot* uji heteroskedastisitas juga dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Uji Glejser yaitu pengujian untuk meregresikan nilai absolut residual dengan variabel independen. Hasil uji Glejser adalah sebagai berikut:

Tabel 28. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser

Variabel	Signifikansi	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	0,191	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kecukupan Anggaran	0,174	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Komitmen Organisasi	0,086	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas mempunyai nilai probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

G. Uji Hipotesis

1. Hipotesis 1

H₁: *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

Pengujian hipotesis pertama (H_1) dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana. Hasil rangkuman analisis regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 29. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	1,779		
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	0,481	5,018	0,000
R : 0,504			
R Square : 0,254			

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan perhitungan regresi linear sederhana yang ditunjukkan pada tabel di atas, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 adalah seperti berikut:

$$Y = 1,779 + 0,481X$$

Setelah diketahui persamaan regresi tersebut, maka dapat dilihat bahwa nilai konstanta sebesar 1,779. Nilai tersebut menunjukkan, meskipun variabel *Budgetary Goal Characteristics* mengalami perubahan namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 1,779. Nilai koefisien regresi X adalah 0,481 hal tersebut menyatakan bahwa setiap kenaikan *Budgetary Goal Characteristics* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial sebesar 0,481 satuan. Dengan demikian, maka arah model regresi tersebut adalah positif. Hal ini juga dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (R) yang bernilai positif antara *Budgetary Goal Characteristics* dan Kinerja Manajerial yaitu sebesar 0,504. Oleh karena itu, semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* maka akan semakin tinggi pula Kinerja

Manajerial. Nilai koefisien determinasi *R Square* (R^2) sebesar 0,254. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebesar 25,4% Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta dipengaruhi oleh *Budgetary Goal Characteristics*, sedangkan sisanya sebesar 74,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Pada hasil pengujian analisis regresi linear sederhana antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial diperoleh *t* hitung lebih besar daripada *t* tabel yaitu *t* hitung sebesar 5,018 dan *t* tabel sebesar 1,9917. Hasil dari uji *t* untuk variabel *Budgetary Goal Characteristics* menghasilkan nilai signifikansi 0,000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil yang diperoleh pada pengujian regresi linear sederhana ini, maka dapat disimpulkan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta. Persamaan regresi linear sederhana dan nilai *R* memberikan hasil arah yang positif sedangkan nilai signifikansi juga $<0,05$. Dengan demikian, maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta dapat diterima.

2. Hipotesis 2

H₂: Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

Pengujian hipotesis kedua (H_2) dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji MRA ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh dari interaksi antara variabel *Budgetary Goal Characteristics* dan Kecukupan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Hasil uji hipotesis 2 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 30. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 2

Keterangan	2a	2b	2c
Persamaan	$Y = 1,779 + 0,481X$	$Y = 1,102 + 0,490X + 0,220 Z_1$	$Y = 0,922 + 0,522X + 0,189Z_1 + 0,361XZ_1$
Konstanta	1,779	1,102	0,922
Nilai Koefisien	$\beta_1 = 0,481$	$\beta_1 = 0,490$ $\beta_2 = 0,220$	$\beta_1 = 0,522$ $\beta_2 = 0,189$ $\beta_3 = 0,361$
Signifikansi	$X = 0,000$	$X = 0,000$ $Z_1 = 0,004$	$X = 0,000$ $Z_1 = 0,004$ $XZ_1 = 0,000$
t Hitung	$X = 5,018$	$X = 5,373$ $Z_1 = 2,967$	$X = 6,641$ $Z_1 = 2,959$ $XZ_1 = 5,177$
F Hitung	25,179 Sig. = 0,000	18,320 Sig. = 0,000	25,463 Sig. = 0,000
R	0,504	0,578	0,717
R Square	0,254	0,334	0,515

Sumber: Data primer diolah, 2016

Pada Persamaan 2a diketahui besarnya nilai konstanta adalah 1,779. Nilai koefisien X adalah 0,481 menunjukkan jika variabel X naik sebesar 1 satuan maka variabel Y mengalami kenaikan sebesar 0,481 satuan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif sehingga semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerial. Hal tersebut juga didukung dengan diperolehnya nilai R sebesar 0,504. Nilai R^2 sebesar 0,254

menunjukkan bahwa pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial sebesar 25,4%.

Pada persamaan 2b diketahui nilai konstanta sebesar 1,102. Nilai tersebut menunjukkan, meskipun variabel X dan Z_1 mengalami perubahan namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 1,102. Nilai Koefisien X sebesar 0,490 yang berarti jika *Budgetary Goal Characteristics* mengalami peningkatan sebesar 1 satuan sedangkan nilai koefisien Z_1 adalah tetap maka Kinerja Manajerial meningkat sebesar 0,490 satuan. Pada hasil pengujian di atas diperoleh nilai koefisien Z_1 adalah 0,220 yang berarti jika Kecukupan Anggaran naik sebesar 1 satuan sedangkan nilai X adalah tetap maka Kinerja Manajerial mengalami peningkatan sebesar 0,220 satuan. Persamaan di atas menunjukkan adanya pengaruh positif yang dibuktikan dengan diperolehnya nilai koefisien yang positif dan nilai R sebesar 0,578. Nilai R^2 sebesar 0,334 menunjukkan bahwa variabel *Budgetary Goal Characteristics* dan Kecukupan Anggaran secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 33,4%.

Berdasarkan persamaan 2c pada tabel di atas, setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel pemoderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua sebagai berikut:

$$Y = 0,922 + 0,522X + 0,189Z_1 + 0,361XZ_1$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui nilai konstanta sebesar 0,922, meskipun variabel X , Z_1 , dan XZ_1 mengalami perubahan

namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 0,922. Nilai koefisien dari *Budgetary Goal Characteristics* adalah 0,522, hal tersebut berarti jika *Budgetary Goal Characteristics* meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,522 satuan dengan asumsi nilai Z_1 dan XZ_1 adalah tetap. Nilai koefisien Kecukupan Anggaran pada tabel di atas adalah 0,189. Nilai tersebut berarti jika Kecukupan Anggaran naik sebesar 1 satuan sedangkan nilai dari X dan XZ_1 adalah tetap maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,189 satuan. Untuk koefisien XZ_1 bernilai sebesar 0,361 yang berarti jika variabel moderasi XZ_1 naik sebesar 1 satuan nilai maka akan meningkatkan Kinerja Manajerial sebesar 0,361 satuan dengan asumsi apabila X dan Z_1 adalah tetap. Dengan demikian, maka arah model regresi tersebut adalah positif.

Nilai korelasi regresi (R) antara *Budgetary Goal Characteristics* dan Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran sebagai variabel pemoderasi menunjukkan nilai positif yaitu 0,717. Diperolehnya nilai koefisien dan nilai R yang positif pada persamaan di atas menunjukkan bahwa semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* dan Kecukupan Anggaran pada Universitas Negeri Yogyakarta maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerialnya. Nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0,515, maka dapat disimpulkan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran sebagai variabel pemoderasi mempengaruhi

Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta sebesar 51,5% dan sisanya sebesar 48,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan data pada tabel di atas diketahui bahwa variabel *Budgetary Goal Characteristics* memiliki nilai koefisien 0,522 dengan signifikansi 0,000. Variabel Kecukupan Anggaran memiliki nilai koefisien 0,189 dengan signifikansi 0,004, dan interaksi antara X dan Z_1 (XZ_1) memiliki nilai koefisien 0,361 dengan signifikansi 0,000. Nilai t hitung XZ_1 lebih besar dari t tabel yaitu $5,177 > 1,9917$ serta nilai F yang diperoleh sebesar 25,463 dengan signifikansi 0,000.

Hasil uji t dan uji anova setelah memasukkan variabel interaksi (XZ_1), diketahui bahwa probabilitas signifikansi di bawah 0,05. Variabel interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran menghasilkan nilai signifikansi 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Dengan demikian, maka hipotesis kedua diterima karena nilai signifikansi $< 0,05$, t hitung $> t$ tabel, dan nilai R menunjukkan arah positif. Kecukupan Anggaran dapat berfungsi sebagai variabel pemoderasi karena Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

3. Hipotesis 3

H_3 : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

Pengujian hipotesis ketiga (H_3) dilakukan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji MRA ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh dari interaksi antara variabel *Budgetary Goal Characteristics* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. Rangkuman dari hasil uji hipotesis 3 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 31. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 3

Keterangan	3a	3b	3c
Persamaan	$Y = 1,779 + 0,481X$	$Y = 1,022 + 0,384X + 0,322Z_2$	$Y = 1,056 + 0,388X + 0,301Z_2 + 0,063XZ_2$
Konstanta	1,779	1,102	1,506
Nilai Koefisien	$\beta_1 = 0,481$	$\beta_1 = 0,384$ $\beta_2 = 0,322$	$\beta_1 = 0,388$ $\beta_2 = 0,301$ $\beta_3 = 0,063$
Signifikansi	$X = 0,000$	$X = 0,000$ $Z_2 = 0,009$	$X = 0,000$ $Z_2 = 0,020$ $XZ_2 = 0,587$
t Hitung	$X = 5,018$	$X = 3,880$ $Z_2 = 2,676$	$X = 3,891$ $Z_2 = 2,378$ $XZ_2 = 0,546$
F Hitung	25,179 Sig. = 0,000	17,220 Sig. = 0,000	11,469 Sig. = 0,000
R	0,504	0,566	0,569
R Square	0,254	0,321	0,323

Sumber: Data primer diolah, 2016

Pada Persamaan 3a dapat diketahui besarnya nilai konstanta adalah 1,779. Nilai koefisien X adalah 0,481 dan nilai R sebesar 0,504 menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif sehingga semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerial. Nilai R^2 sebesar 0,254 menunjukkan bahwa pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial sebesar 25,4%.

Pada persamaan 3b diketahui nilai konstanta sebesar 1,022. Nilai tersebut menunjukkan, meskipun variabel X dan Z_2 mengalami perubahan namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 1,022. Nilai Koefisien X sebesar 0,384 yang berarti jika *Budgetary Goal Characteristics* mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka Kinerja Manajerial meningkat sebesar 0,384 satuan dengan asumsi nilai koefisien Z_2 adalah tetap. Nilai Koefisien Z_2 adalah 0,322 yang berarti jika Komitmen Organisasi naik sebesar 1 satuan sedangkan nilai X adalah tetap maka Kinerja Manajerial naik sebesar 0,322 satuan. Persamaan tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai koefisien yang positif dan nilai R sebesar 0,566, sedangkan nilai R^2 sebesar 0,321 menunjukkan bahwa variabel *Budgetary Goal Characteristics* dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 32,1%.

Berdasarkan persamaan 3c pada tabel di atas, setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel pemoderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis ketiga sebagai berikut:

$$Y = 1,056 + 0,388X + 0,301Z_2 + 0,063XZ_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 1,056, meskipun variabel X , Z_2 dan XZ_2 mengalami perubahan namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 1,056. Nilai koefisien dari *Budgetary Goal Characteristics* adalah 0,388 hal tersebut berarti jika *Budgetary Goal Characteristics* meningkat 1 satuan

sedangkan nilai dari Z_2 dan XZ_2 adalah tetap maka Kinerja Manajerial akan meningkat sebesar 0,388 satuan. Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,301 yang berarti jika Komitmen Organisasi naik sebesar 1 satuan sedangkan nilai dari X dan XZ_2 adalah tetap maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,301 satuan. Koefisien interaksi XZ_2 pada tabel di atas menunjukkan nilai sebesar 0,063. Hal tersebut mempunyai arti jika variabel moderasi XZ_2 naik sebesar 1 satuan maka Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,063 satuan apabila nilai X dan Z_2 adalah tetap. Dengan demikian, maka arah model regresi tersebut adalah positif.

Besarnya nilai dari korelasi regresi (R) antara *Budgetary Goal Characteristics* dan Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi juga menunjukkan arah positif. Hal tersebut terbukti dengan korelasi regresi (R) yang bernilai positif yaitu 0,569, sehingga semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* dan Komitmen Organisasi maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta. Pada tabel di atas diketahui bahwa nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0,323. Hal tersebut berarti bahwa *Budgetary Goal Characteristics* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 32,3%, sedangkan sisanya sebesar 67,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Data pada tabel di atas menunjukkan besarnya nilai F adalah 11,469 dengan signifikansi 0,000. Variabel *Budgetary Goal*

Characteristics memiliki nilai koefisien 0,388 dengan signifikansi 0,000. Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai koefisien 0,301 dengan signifikansi 0,020. Untuk interaksi antara variabel independen dengan pemoderasi (XZ_2) menghasilkan nilai koefisien 0,063 dengan signifikansi 0,587, dan t hitung sebesar 0,546. Uji t menghasilkan koefisiensi dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,587, nilai tersebut jauh di atas 0,05.

Dengan diperolehnya hasil dari pengujian di atas, maka variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial. Hal tersebut dikarenakan nilai signifikansi interaksi XZ_2 menghasilkan nilai di atas 0,05 yang berarti hasilnya adalah tidak signifikan. Selain itu, nilai t hitung interaksi XZ_2 yang diperoleh lebih kecil dari t tabel yaitu $0,546 < 1,9917$. Dengan demikian maka, Komitmen Organisasi tidak memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis ketiga yang berbunyi Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta ditolak.

4. Hipotesis 4

H₄: Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

Pengujian hipotesis keempat (H_4) dilakukan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji MRA ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh dari interaksi antara variabel *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. Rangkuman dari hasil uji hipotesis 4 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 32. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis 4

Keterangan	4a	4b	4c
Persamaan	$Y = 1,779 + 0,481X$	$Y = 0,648 + 0,414X + 0,179Z_1 + 0,246Z_2$	$Y = 0,595 + 0,448X + 0,275Z_1 + 0,116Z_2 + 0,273XZ_1 Z_2$
Konstanta	1,779	0,648	0,595
Nilai Koefisien	$\beta_1 = 0,481$	$\beta_1 = 0,414$ $\beta_2 = 0,179$ $\beta_3 = 0,246$	$\beta_1 = 0,448$ $\beta_2 = 0,275$ $\beta_3 = 0,116$ $\beta_4 = 0,273$
Signifikansi	$X = 0,000$	$X = 0,000$ $Z_1 = 0,020$ $Z_2 = 0,046$	$X = 0,000$ $Z_1 = 0,002$ $Z_2 = 0,385$ $XZ_1 Z_2 = 0,035$
t Hitung	$X = 5,018$	$X = 4,281$ $Z_1 = 2,386$ $Z_2 = 2,034$	$X = 4,682$ $Z_1 = 3,205$ $Z_2 = 0,875$ $XZ_1 Z_2 = 2,151$
F Hitung	25,179 Sig. = 0,000	14,117 Sig. = 0,000	12,278 Sig. = 0,000
R	0,504	0,609	0,639
R Square	0,254	0,370	0,409

Sumber: Data primer diolah, 2016

Pada Persamaan 4a dapat diketahui besarnya nilai konstanta adalah 1,779 sedangkan nilai koefisien X adalah 0,481 serta diperoleh nilai R sebesar 0,504. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif sehingga semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* maka semakin

tinggi pula Kinerja Manajerial. Nilai *R Square* sebesar 0,254 menunjukkan bahwa pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial sebesar 25,4%.

Pada persamaan 4b diperoleh nilai konstanta sebesar 0,648. Nilai tersebut menunjukkan, meskipun variabel X , Z_1 dan Z_2 mengalami perubahan namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 0,648. Nilai Koefisien X sebesar 0,414 yang berarti jika *Budgetary Goal Characteristics* mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka Kinerja Manajerial meningkat sebesar 0,414 satuan dengan asumsi nilai koefisien Z_1 dan Z_2 adalah tetap. Nilai Koefisien Z_1 adalah 0,179 sehingga jika Kecukupan Anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja Manajerial meningkat sebesar 0,179 satuan dengan asumsi nilai koefisien X dan Z_2 adalah tetap. Demikian pula dengan Z_2 yang memiliki nilai koefisien sebesar 0,246 yang berarti jika Komitmen Organisasi naik sebesar 1 satuan sedangkan nilai X dan Z_2 adalah tetap maka Kinerja Manajerial naik sebesar 0,246 satuan. Nilai R sebesar 0,609 dan nilai dari koefisien tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif, sedangkan nilai R^2 sebesar 0,370 menunjukkan bahwa variabel X , Z_1 dan Z_2 secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 37%.

Berdasarkan persamaan 4c pada tabel di atas, setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel pemoderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis keempat sebagai berikut:

$$Y = 0,595 + 0,448X + 0,275Z_1 + 0,116 Z_2 + 0,273XZ_1Z_2$$

Pada persamaan di atas besarnya nilai konstanta adalah 0,595. Nilai tersebut menunjukkan, meskipun variabel X , Z_1 , Z_2 , dan XZ_1Z_2 mengalami perubahan namun Kinerja Manajerial akan tetap memiliki nilai konstanta sebesar 0,595. Nilai koefisien dari *Budgetary Goal Characteristics* adalah 0,448, berarti jika *Budgetary Goal Characteristics* meningkat 1 satuan sedangkan nilai dari Z_1 , Z_2 dan XZ_1Z_2 adalah tetap maka Kinerja Manajerial akan meningkat sebesar 0,448. Kecukupan Anggaran pada tabel di atas memiliki nilai koefisien sebesar 0,275. Hal tersebut berarti jika Kecukupan Anggaran naik sebesar 1 satuan maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,275 satuan dengan asumsi nilai X , Z_2 dan XZ_1Z_2 adalah tetap. Variabel Komitmen Organisasi (Z_2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,116. Hal tersebut menunjukkan jika Komitmen Organisasi naik 1 satuan sedangkan nilai dari X , Z_1 dan XZ_1Z_2 adalah tetap maka Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,116 satuan. Koefisiensi interaksi antara XZ_1Z_2 memiliki nilai sebesar 0,273 yang berarti jika variabel interaksi antara variabel independen dan kedua variabel pemoderasi (XZ_1Z_2) naik sebesar 1 satuan maka Kinerja Manajerial akan meningkatkan sebesar 0,273 satuan dengan asumsi jika nilai X , Z_1 dan Z_2 adalah tetap. Dengan demikian, maka arah model regresi tersebut adalah positif.

Nilai korelasi regresi (R) antara *Budgetary Goal Characteristics* dan Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen

Organisasi sebagai variabel pemoderasi menghasilkan nilai sebesar 0,639 yang berarti juga menunjukkan arah positif. Dengan demikian semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, dan Komitmen Organisasi maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta. Pada tabel di atas diperoleh nilai R^2 sebesar 0,409. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* yang diperkuat oleh Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 40,9%, sedangkan sisanya sebesar 59,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel *Budgetary Goal Characteristics* memiliki nilai koefisien 0,448 dengan signifikansi 0,000. Variabel Kecukupan Anggaran memiliki nilai koefisien 0,275 dengan signifikansi 0,002. Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai koefisien 0,116 dengan signifikansi 0,385, sedangkan interaksi antara variabel *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi (XZ_1Z_2) memiliki nilai koefisien 0,273 dengan signifikansi 0,035 serta t hitung sebesar 2,151. Pada hasil uji hipotesis keempat ini diperoleh nilai F sebesar 12,278 dengan signifikansi 0,000.

Hasil uji t dan uji f setelah memasukkan variabel interaksi (XZ_1Z_2), diketahui bahwa probabilitas signifikansi di bawah 0,05 yaitu masing-masing 0,035 dan 0,000. Interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi menghasilkan

nilai signifikansi 0,035 yang berarti kurang dari 0,05. Dengan demikian, maka hipotesis keempat diterima karena nilai signifikansi $<0,05$ dan menunjukkan adanya pengaruh positif. Kecukupan Anggaran bersama-sama dengan Komitmen Organisasi dapat berfungsi sebagai variabel pemoderasi. Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.

H. Pembahasan

1. *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan angka signifikansi sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05 sehingga H_1 diterima. Hasil uji hipotesis tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta. Hal tersebut juga dapat dilihat dari hasil persamaan berikut:

$$Y = 1,779 + 0,481X$$

Berdasarkan hasil uji hipotesisi dan persamaan di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisiensi *Budgetary Goal Characteristics* adalah positif yang berarti *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Jika *Budgetary Goal Characteristics* di Universitas Negeri Yogyakarta meningkat maka Kinerja Manajerial juga

meningkat. Selain itu nilai koefisien regresi (R) juga menunjukkan hasil yang positif yaitu sebesar 0,504.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Siti Khotimah (2011) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Karakteristik Tujuan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati Kurnia (2010) dengan judul “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating* Variabel”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Budgetary Goal Characteristics berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, hal tersebut dikuatkan dengan hasil jawaban pernyataan kuesioner yang diberikan oleh responden. Dari jawaban kuesioner yang diperoleh, distribusi kecenderungan variabel *Budgetary Goal Characteristics* sebanyak 63,16% dan variabel Kinerja Manajerial sebanyak 51,32% berada posisi sedang.

Berdasarkan hasil rekap data penelitian diperoleh nilai tertinggi variabel *Budgetary Goal Characteristics* berada pada indikator

partisipasi anggaran yaitu terkait dengan tingkat keseringan manajer meminta pendapat bawahan dalam penentuan tujuan anggaran. Partisipasi manajer bawah dalam penyusunan anggaran di Universitas Negeri Yogyakarta sangat mempengaruhi Kinerja Manajerialnya. Item pernyataan terkait dengan tingkat kesulitan anggaran juga menghasilkan nilai yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya tingkat kesulitan anggaran, manajer akan lebih banyak berusaha untuk mencapai anggaran tersebut. Dari hasil jawaban kuesioner juga dapat diketahui nilai terendah yaitu terkait dengan evaluasi anggaran. Sebagian besar manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini berpendapat bahwa adanya selisih anggaran bukan tanggung jawab pegawai dan tidak disebabkan oleh menurunnya kinerja mereka.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta. Semakin tinggi tingkat ketercapaian *Budgetary Goal Characteristics* maka ketercapaian Kinerja Manajerial juga semakin tinggi. Pejabat struktural yang dalam hal ini meliputi Kepala Bagian Perencanaan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, serta Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi sebagai pengelola organisasi dapat meningkatkan Kinerja Manajerialnya jika di Universitas Negeri Yogyakarta anggaran disusun dengan tingkat partisipasi yang tinggi. Kejelasan sasaran anggaran akan mendorong tercapainya kinerja yang baik, sedangkan evaluasi dan umpan balik anggaran dapat

digunakan sebagai dasar penilaian kinerja manajer. Adanya tingkat kesulitan anggaran akan mendorong manajer untuk bekerja lebih keras sehingga hasil yang dicapai dapat meningkatkan kinerjanya.

Keikutsertaan manajer dalam organisasi sangat penting untuk memotivasi bawahan dalam berperan mencapai tujuan organisasi. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang baik antar satu sama lain baik antar sesama manajer maupun dengan bawahan. Apabila tujuan anggaran tercapai dan terdapat tingkat partisipasi yang tinggi dari tiap manajer dan anggota organisasi lainnya maka kinerja telah efektif.

2. Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta

Berdasarkan hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) bahwa interaksi antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Dari hasil pengujian ini diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut $<0,05$ dan menghasilkan pengaruh yang positif. Nilai koefisien regresi (R) juga menunjukkan hasil arah yang positif yaitu senilai 0,717. Dengan demikian maka Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta sehingga hipotesis 2 diterima. Hal dibuktikan dengan persamaan di bawah ini:

$$Y = 0,922 + 0,522X + 0,189Z_1 + 0,361XZ_1$$

Berdasarkan hasil uji MRA dan persamaan tersebut diperoleh nilai konstanta 0,922 dengan nilai t 3,112 dan signifikansi 0,003. Untuk nilai koefisien X (β_1) sebesar 0,522 dengan nilai t 6,641 dan signifikansi 0,000. Koefisien Z_1 (β_2) diperoleh nilai 0,189 dengan nilai t 2,959 dan signifikansi 0,000. Setelah terjadi interaksi X dengan Z_1 nilai koefisien (β_3) adalah 0,361 dengan nilai t 5,177 dan signifikansi 0,000. Hasil tersebut menunjukkan nilai yang signifikan karena $0,000 < 0,05$.

Hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian Yunita (2009) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijen (Studi Kasus pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang)”. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial dengan diperkuat Kecukupan Anggaran sebagai variabel *moderating*. Meskipun terdapat perbedaan pada variabel independen (X) namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kecukupan Anggaran dapat berfungsi sebagai variabel pemoderasi.

Berdasarkan data deskriptif menunjukkan bahwa Kecukupan Anggaran di Universitas Negeri Yogyakarta cukup tinggi, sebagian besar jawaban responden berada pada skala 3 dan 4. Dari hasil jawaban kuesioner dapat diketahui bahwa nilai paling tinggi berada pada item pernyataan terkait adanya informasi mengenai Kecukupan Anggaran.

Manajer yang memiliki informasi Kecukupan Anggaran lebih termotivasi untuk mencapai target anggaran dan bekerja lebih baik. Selain itu, nilai tinggi juga berada pada item pernyataan terkait ketersediaan anggaran. Manajer dengan Kecukupan Anggaran yang memadai, rata-rata akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada manajer yang tidak memiliki dukungan Kecukupan Anggaran yang memadai. Untuk nilai terendah dari hasil jawaban kuesioner berada pada item pernyataan terkait informasi anggaran yang ada di lingkungan kerja. Sebagian responden merasa bahwa lingkungan kerja mereka kurang memberikan informasi terkait adanya Kecukupan Anggaran. Manajer yang lingkungan kerjanya tidak memberikan informasi terkait Kecukupan Anggaran merasa lebih sulit mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

Dengan adanya Kecukupan Anggaran dan ketersediaan informasi yang memadai, manajer dapat mencapai tujuan dari anggaran yang telah ditetapkan, sehingga dalam melaksanakan anggaran manajer dapat memenuhi komponen *Budgetary Goal Characteristics*. Ketercapaian komponen *Budgetary Goal Characteristics* yang didukung dengan Kecukupan Anggaran akan meningkatkan Kinerja Manajerial. Informasi mengenai tingkat Kecukupan Anggaran yang dimiliki juga dapat mempengaruhi motivasi manajer dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

3. Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta

Hasil uji hipotesis 3 dengan menggunakan uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan hasil bahwa hipotesis 3 ditolak. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi yang diperoleh $>0,05$ yaitu 0,587, dengan demikian maka hasil pengujian hipotesis 3 adalah tidak signifikan. Hasil yang tidak signifikan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel pemoderasi pada penelitian ini. Meskipun nilai koefisien dan korelasi regresi (R) bernilai positif, namun hasil signifikansi variabel pemoderasi lebih dari 0,05 sehingga hipotesis 3 tidak dapat terbukti.

Pada pengujian *Moderated Regression Analysis* (MRA) memperoleh nilai konstanta sebesar 1,056 dengan nilai t 2,711 dan signifikansi 0,008. Nilai koefisien dari X (β_1) adalah 0,388, nilai t 3,891, dan signifikansi 0,000. Variabel pemoderasi Komitmen Organisasi (Z_2) menghasilkan nilai koefisien (β_2) sebesar 0,301 dengan nilai t 2,378 dan signifikansi 0,020. Interaksi antara X dan Z_2 menghasilkan nilai koefisien (β_3) sebesar 0,063 dengan nilai t 0,546 dan signifikansi 0,587. Dengan adanya interaksi XZ_2 menghasilkan signifikansi $>0,05$ sehingga variabel Komitmen Organisasi tidak dapat memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dan hipotesis 3 ditolak.

Hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian Ratnawati Kurnia (2010) dengan judul “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating Variabel*”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian antara kelima komponen *Budgetary Goal Characteristics* dan Komitmen Organisasi tidak meningkatkan Kinerja Manajerial. Hasil pengujian hipotesis penelitian Ratnawati Kurnia menunjukkan hasil positif dan tidak signifikan. Komitmen Organisasi tidak mampu bertindak sebagai variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan kelima *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial. Berbeda dengan penelitian Ratnawati Kurnia, penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Siti Khotimah (2011) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*”. Hasil penelitian Siti Khotimah menunjukkan hasil bahwa interaksi antara Komitmen Organisasi dengan karakteristik tujuan anggaran secara signifikan mempengaruhi Kinerja Manajerial.

Berdasarkan data yang diperoleh dari skor jawaban kuesioner, distribusi frekuensi kecenderungan variabel Komitmen Organisasi berada pada posisi yang rendah. Nilai terendah berada pada item pernyataan terkait kesamaan sistem nilai (budaya) pada organisasi. Sebagian besar responden merasa bahwa sistem nilai (budaya) nya tidak sama dengan

sistem nilai (budaya) organisasi. Selain itu jawaban rendah juga terdapat pada item pernyataan terkait penerimaan tugas di tempat kerja. Hampir sebagian responden tidak bersedia menerima segala macam penugasan di tempat kerjanya. Responden pada penelitian ini semuanya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Keberlangsungan karir untuk bekerja terutama di Universitas Negeri Yogyakarta sudah pasti terjamin. Selain itu, dengan ada atau tidaknya peningkatan kinerja, pegawai akan tetap memperoleh insentif, sehingga Komitmen Organisasi tidak mempengaruhi karirnya. Dengan demikian maka Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Komitmen Organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Dukungan moral, kesetiaan dan kebanggaan, serta penerimaan nilai organisasi akan menjadikan individu bertekad untuk tetap berada dalam organisasi. Namun jika salah satu sikap tersebut tidak terpenuhi maka Komitmen Organisasi secara keseluruhan juga tidak dapat terpenuhi. Hal tersebut akan mengakibatkan individu yang ada dalam organisasi tidak berusaha keras untuk mencapai target atau anggaran yang telah ditetapkan sehingga hasil kinerja yang dicapai juga tidak maksimal. Dengan demikian, maka Komitmen Organisasi tidak dapat memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial.

4. Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang digunakan untuk menguji hipotesis 4 memberikan hasil yang signifikan yaitu nilai signifikansi interaksi XZ_1Z_2 sebesar 0,035 yang mana hal tersebut $<0,05$. Dengan demikian, maka hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta diterima. Hal tersebut juga dapat dibuktikan dengan diperolehnya nilai R sebesar 0,639 yang berarti menunjukkan adanya pengaruh positif.

Hasil pengujian hipotesis 4 ini dapat ditunjukkan pada persamaan berikut:

$$Y = 0,595 + 0,448X + 0,275Z_1 + 0,116 Z_2 + 0,063XZ_1Z_2$$

Hasil uji MRA dan persamaan di atas memberikan hasil nilai konstanta sebesar 0,595 dan diperoleh nilai t 1,511 dengan signifikansi 0,135. Besarnya nilai koefisien X (β_1) adalah 0,448 dengan nilai t 4,682 dan signifikansi 0,000. Variabel Kecukupan Anggaran Z_1 menghasilkan nilai koefisien (β_2) sebesar 0,275 dengan nilai t 3,205 dan signifikansi 0,002. Untuk variabel Z_2 memiliki nilai koefisien (β_3) 0,116 dengan nilai t 0,875 dan signifikansi 0,385. Interaksi XZ_1Z_2 menghasilkan nilai koefisien (β_4) sebesar 0,273 dengan nilai t 2,151 dan signifikansi 0,035

serta nilai F sebesar 12,278 dengan signifikansi 0,000. Secara parsial (individu) variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel pemoderasi namun setelah ditambah interaksi dengan variabel Kecukupan Anggaran hasilnya adalah signifikan. Dengan demikian, maka secara bersama-sama variabel Z_1 dan Z_2 memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Yunita (2009) dan Siti Khotimah (2011). Penelitian Yunita (2009) menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran sebagai variabel *moderating*, sedangkan penelitian Siti Khotimah (2011) menunjukkan hasil bahwa interaksi antara Komitmen Organisasi dan karakteristik tujuan anggaran secara signifikan mempengaruhi Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner diketahui bahwa kecenderungan variabel Kinerja Manajerial sebanyak 51,32% berada pada posisi sedang dan 46,05% berada pada posisi tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa dari hasil penelitian ini tingkat Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta sudah baik. Hal tersebut juga diperkuat dari hasil jawaban responden diperoleh skor yang tinggi pada setiap item pernyataan. Tingginya Kinerja Manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini yang terbukti dengan diperoleh hasil uji hipotesis yang signifikan. Jawaban yang diberikan responden terkait variabel *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran,

dan Komitmen Organisasi sangat mempengaruhi terhadap tinggi rendahnya Kinerja Manajerial. Dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif, sehingga tingginya skor jawaban pada variabel independen dan pemoderasi meningkatkan Kinerja Manajerial.

Dengan adanya Kecukupan Anggaran yang memadai manajer lebih mudah mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Jika anggaran dapat tercapai maka Kinerja Manajerial akan terlihat baik pula. Adanya Kecukupan Anggaran membuat manajer dan karyawan merasa mampu mencapai kinerja mereka dengan maksimal. Hal tersebut dapat menumbuhkan rasa kepercayaan dan penerimaan manajer serta karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu dengan adanya Kecukupan Anggaran, maka Komitmen Organisasi akan meningkat. Apabila dalam organisasi Kecukupan Anggaran telah memadai serta manajer dan karyawan memiliki Komitmen Organisasi yang kuat maka kinerja mereka semakin membaik. Dengan adanya Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi maka ketercapaian *Budgetary Goal Characteristics* pada Universitas Negeri Yogyakarta semakin meningkat, sehingga Kinerja Manajerial juga meningkat.

I. Keterbatasan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini telah diusahakan untuk dijalankan dengan benar dan sesuai pedoman ilmiah. Namun, dalam penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan yang dapat digunakan sebagai acuan bagi

penelitian selanjutnya agar diperoleh hasil yang lebih baik. Berikut ini adalah beberapa keterbatasan dalam penelitian:

1. Responden penelitian ini terbatas hanya pada Kepala Bagian Perencanaan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, serta Kepala Sub Bagian Keuangan dan Akuntansi di Universitas Negeri Yogyakarta, di mana hal tersebut kemungkinan akan mengurangi generalisasi dari hasil penelitian ini.
2. Responden penelitian ini merupakan pejabat yang menduduki posisi sebagai ketua yang memiliki tingkat kesibukan tinggi sehingga kuesioner yang disebar tidak dapat kembali 100%.
3. Di beberapa fakultas ketua jurusan dan ketua program studi hanya sedikit terlibat dalam penyusunan anggaran sehingga dalam menjawab kuesioner terdapat perbedaan persepsi antara responden tersebut dengan pernyataan yang diajukan bahkan beberapa responden menolak mengisi kuesioner sehingga mengurangi tingkat pengembalian kuesioner.
4. Temuan dari penelitian ini membuktikan bahwa *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, dan Komitmen Organisasi rata-rata mempengaruhi Kinerja Manajerial sebesar 37,53% sedangkan sisanya 62,47% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang digunakan dalam studi empiris mengenai Kinerja Manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan terkait Kinerja Manajerial, *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, dan Komitmen Organisasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis 1 yaitu *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi X sebesar 0,481 dengan signifikansi 0,000. Nilai t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu t hitung sebesar 5,018 dan t tabel sebesar 1,9917 serta nilai F sebesar 25,179 dengan signifikansi 0,000. Korelasi regresi (R) antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial bernilai positif yaitu 0,504. Dengan demikian, maka semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* maka semakin tinggi Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis 2 yaitu Kecukupan Anggaran memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya nilai koefisien interaksi XZ_1 (β_3) sebesar 0,361 dengan t hitung sebesar 5,177 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai F sebesar 25,463 dengan

signifikansi 0,000. Nilai koefisien dan korelasi regresi (R) sebesar 0,717 yang berarti menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian, maka semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics* dan Kecukupan Anggaran pada Universitas Negeri Yogyakarta maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerialnya.

3. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang menolak hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai koefisien interaksi XZ_2 (β_3) sebesar 0,063 dengan t hitung lebih kecil daripada t tabel yaitu $0,546 < 1,9917$. Besarnya nilai F yaitu 11,469 dengan signifikansi 0,000. Signifikansi interaksi XZ_2 menunjukkan hasil yang tidak signifikan yaitu $0,587 > 0,05$. Meskipun nilai koefisien dan nilai R menunjukkan adanya pengaruh positif yaitu 0,569 namun H_3 tidak dapat diterima karena berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan hasil yang tidak signifikan serta t hitung lebih kecil dari t tabel. Dengan, demikian maka Komitmen Organisasi tidak memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Pengujian yang dilakukan memberikan hasil yang mendukung dan menerima hipotesis 4 yaitu Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama memperkuat pengaruh positif *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas

Negeri Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai koefisien interaksi XZ_1Z_2 (β_4) sebesar 0,273 dengan t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu $2,151 > 1,9917$ dan nilai F sebesar 12,278 dengan signifikansi 0,000. Signifikansi interaksi XZ_1Z_2 menunjukkan hasil yang signifikan yaitu $0,035 < 0,05$. Nilai koefisien dan nilai (R) sebesar 0,639 menunjukkan adanya pengaruh positif. Dengan demikian, maka semakin tinggi *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, dan Komitmen Organisasi pada Universitas Negeri Yogyakarta maka semakin tinggi pula Kinerja Manajerialnya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian ini, maka diajukan saran yang diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

- a. Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta hendaknya lebih meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran agar anggaran yang ada dapat memadai untuk mencapai tujuan dan perencanaan yang telah ditetapkan. Apabila tujuan anggaran tercapai maka Kinerja Manajerial akan semakin membaik yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajemen Universitas secara keseluruhan.
- b. Bagi manajer tingkat atas di lingkungan Universitas Negeri Yogyakarta sebaiknya lebih banyak melibatkan manajer tingkat menengah dan bawah khususnya Ketua Jurusan dan Ketua Prodi

dalam penetapan dan pelaksanaan anggaran. Adanya partisipasi yang tinggi akan meningkatkan Kinerja Manajerial karena manajer akan mengetahui mengenai kejelasan anggaran yang tersedia. Hasil pelaksanaan anggaran dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan umpan balik dalam penilaian kinerja manajer, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran secara rutin agar dapat diketahui efektivitas dan efisiensi dari anggaran serta diperoleh umpan balik guna memperbaiki dan meningkat Kinerja Manajerial. Penetapan anggaran juga perlu diberikan tingkat kesulitan tertentu karena dengan adanya tingkat kesulitan anggaran akan mendorong manajer untuk bekerja lebih keras sehingga hasil yang dicapai dapat meningkatkan kinerjanya.

- c. Bagi semua manajer di Universitas Negeri Yogyakarta untuk lebih meningkatkan loyalitas dan penerimaan nilai-nilai dalam organisasi sehingga Komitmen Organisasi dapat meningkat. Apabila terjadi ketidaksamaan nilai yang dirasakan oleh manajer dengan organisasi maka sebaiknya manajer melakukan penyesuaian atau memusyawarakannya dengan anggota lain yang ada pada organisasi. Apabila manajer memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi maka Kinerja Manajerial akan meningkat.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya jumlah populasi dan sampel ditambah dan diperluas, misalnya dengan melibatkan ketua atau

koordinator laboratorium pada masing-masing fakultas atau penelitian dilakukan di beberapa Universitas dengan kategori tertentu sehingga data yang didapat lebih luas dan dapat membandingkan antara Universitas satu dengan Universitas yang lain.

- b. Pada saat penyebaran kuesioner akan lebih baik jika peneliti menjelaskan variabel yang diajukan dalam item pernyataan kuesioner untuk menghindari adanya perbedaan persepsi antara responden dengan item pernyataan yang diajukan.
- c. Apabila menggunakan Universitas sebagai tempat penelitian, maka sebaiknya dilakukan pada saat libur semester agar responden memiliki lebih banyak waktu luang untuk mengisi kuesioner. Waktu yang digunakan untuk melaksanakan penelitian juga lebih diperpanjang agar tingkat pengembalian kuesioner lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. (1990). "*The Measurement and Attendants of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizational. Journal of Occupational Psycologi*". Vol. 63 No. 1 Pp. 1-18.
- Anthony, Robert N. dan Govindrajan, Vijay. (2011). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, Aridayani Puspita. (2014). "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manjerial (Studi Kasus pada Universitas Widyatama Bandung)".*Skripsi*. Universitas Widyatama, Bandung.
- Desy Lesmana. (2011). "Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang". *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (Jenius)* Vol. 1 No. 3 Hal. 238-252.
- Didit Herlianto. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Eko Budi Santoso dan Tommi Adrian Hartanto. (2012). "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening". *JRAK*. Vol. 8 Hal 19-33..
- Guidio Giusti. (2013). "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Moderating* (Studi Empiris pada SKPD-SKPD Kabupaten Jember)".*Skripsi*. Universitas Jember, Jawa Timur.
- Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hansen dan Mowen. (2012). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Husein Umar. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ida Ayu M. dan I Ketut Sujana. (2008). "Pengaruh Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Denpasar". *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Bali*.
- Imam Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Irham Fahmi. (2012). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Ivancevich, John. (1976). "Effects of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. Pp 605-612.
- Kenis, Izzettin. (1979). "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*. Vol. 54 No. 24 (Oct, 1979) Pp 707-721.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Laporan Dies Natalis Ke-51 Universitas Negeri Yogyakarta 2015.
- Laporan Tahunan 2013 Universitas Negeri Yogyakarta.
- Lie Liana. (2009). "Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel *Moderating* terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*. Vol. XIV No. 2 Hal. 90-97.
- Mahoney, T.A. et.al. (1965). "The Job of Management, *Industrial Relations*" Vol.2 Hal.97-110.
- Mowday, R., R. Steers dan L. Porter, (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Munandar. (2001). *Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- M. Nafarin. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nanda Hapsari A. R. (2010). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* sebagai variabel *Moderating*". *Skripsi*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nourin H. dan Parker R. J. (1998). "The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Rule of Budget Adequacy and Organizational Commitment".
- Ogiedu, Killian Osikhena dan Odia, James. Tanpa Tahun. "Relationship between Budget Participation, Budget Procedural Fairness, Organisational Commitment and Managerial Performance". University of Benin. Hal 252-269.

Pangkalan Data Perguruan Tinggi. Diakses dari: www.dikti.go.id pada 5 Mei 2015.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Profil Universitas Negeri Yogyakarta. Diakses dari: www.uny.ac.id pada 5 Mei 2015.

Ratnawati Kurnia. (2010). "Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating Variabel*". *Jurnal Ultima Accounting*. Vol. 2 No. 2 Hal 54-72.

Siti Khotimah. (2011). "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*". *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang, Semarang.

Sri Rahayu dan Andry Arifian Rachman. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Bandung: Graha Ilmu.

Steers, R. M. (1975). "*Task Goal Attributes, Achievement, and Supervisory Performance, Organizational Behavior and Human Performance*". Pp 392-403.

Stefani Lily Indarto dan Stephana Dyah Ayu. (2011). "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information (JRI)*". *Seri Kajian Ilmiah*. Vol. 4 No. 1 Hal. 1-44.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

_____. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sutrisno Hadi. (2004). *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Syafrizal, Said Herry, dan Cut Aknawal. (2011). "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating* pada Pemerintah Kota Banda Aceh". *Jurnal E-Mabis FE-Unimal*. Vol. 12 No. 2.
- T, Hani Handoko. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Velerie, LaMastro. (1999). "*Commitment and Perceived Organizational Support. National Forum of Applied Educational*". *Research Journal*. Vol. 12 No. 3 Hal.1-13.
- Wangi W., Gede A.Y., dan Anantawikrama T.A. (2014). "Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating* Variabel (Studi Empiris pada Dinas-Dinas Pemerintah Kabupaten Bandung)". *E-Journal SI Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 2 No. 1.
- Welsch, Glenn A., Hiltong, Ronald W., dan Gordon, Paul N.(2000). *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Salemba Empat
- Widi Hariyanti. (2002). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening". *Tesis*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Yunita. (2009). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontijensi (Studi Kasus pada Universitas Dian Nuswantoro Semarang)". *Tesis*. Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.

LAMPIRAN

LAMPIRAN:**1. Kuesioner Penelitian dan Surat Ijin****Penelitian****2. Data Penelitian****3. Uji Validitas dan Realibilitas****4. Hasil Analisis Deskriptif****5. Uji Prasyarat Analisis****6. Uji Hipotesis**

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN SURAT IJIN

PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KECUKUPAN ANGGARAN DAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI
PADA UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**



**Oleh :
HENI HARYANTI
12812141051**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

KUESIONER PENELITIAN

Kepada
Yth Bapak/Ibu
Di tempat,

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian Tugas Akhir Skripsi untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Strata-1 (S-1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama/NIM : Heni Haryanti
NIM : 12812141051
Program Studi/Jurusan : Akuntansi/Pend. Akuntansi

akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Universitas Negeri Yogyakarta** “. Saya mengharapkan kesedian Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara mengisi kuesioner ini secara lengkap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Mengingat kualitas penelitian ini sangat bergantung pada jawaban yang Bapak/Ibu berikan maka dari itu dimohon menjawab kuesioner ini sesuai dengan yang Bapak/Ibu alami dan rasakan. Sesuai dengan kode etik penelitian, semua data yang masuk akan dijamin kerahasiaannya.

Kesedian Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya. Atas segala bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 15 Januari 2016

Hormat Saya,

Heni Haryanti
NIM: 12812141051

CP: 085740452451

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : (tidak wajib)
2. Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita
3. Usia : ☐ < 25 th ☐ 46-55 th
☐ 25-35 th ☐ > 55 th
☐ 36-45 th
4. Jabatan di Organisasi : ☐ Kabag Perencanaan
☐ Kajur
☐ Kaprodi
☐ Kasubag Akuntansi & Keuangan
☐ Lainnya, sebutkan
5. Lama Kerja : ☐ < 5 th ☐ 16-20 th
☐ 5-10 th ☐ > 20 th
☐ 11-15 th
6. Pendidikan Terakhir : ☐ S3 ☐ S1
☐ S2 ☐ D3
7. Bagian/Fakultas : ☐ Bagian Perencanaan
☐ Subag Akuntansi & Keuangan
☐ FIP/FMIPA/FBS/FIK/FT/FIS/
FE/PPs (lingkari salah satu)

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan persepsi mengenai Kinerja Manajerial yang bersifat *self assessment* (penilaian dari diri sendiri) selama menjabat di lingkungan Universitas Negeri Yogyakarta. Pernyataan lain yang diajukan yaitu mengenai *Budgetary Goal Characteristics*, Kecukupan Anggaran, *Job Relevant Information*, Komitmen Organisasi, Sikap terhadap Perubahan, dan Etika Kerja di tempat Bapak/Ibu bekerja. Berilah tanda centang (✓) atau silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

1. Kinerja Manajerial

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
	Perencanaan (<i>Planning</i>)				
1.	Penentuan perencanaan disusun atas dasar tujuan organisasi				
2.	Perencanaan disusun atas dasar sasaran yang akan dicapai oleh organisasi				
3.	Penyusunan perencanaan didasarkan pada kebijakan, tindakan, dan jadwal kerja				
4.	Manajemen tidak menentukan perencanaan dalam penyusunan organisasi				
	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)				
5.	Saya melakukan pengaturan atau perencanaan pegawai				
6.	Saya tidak melakukan kegiatan pembinaan pada pegawai				
7.	Saya melakukan kegiatan proses penerimaan pegawai baru				
8.	Saya melakukan penempatan, promosi, dan mutasi terhadap pegawai				
	Pengarahan (<i>Actuating</i>)				
9.	Saya mengarahkan tugas sesuai dengan tujuan bersama				
10.	Saya memimpin dan mengarahkan bawahan sesuai dengan bidang pekerjaan				
11.	Saya menjelaskan peraturan pekerjaan kepada pegawai				
	Pengawasan (<i>Controlling</i>)				
12.	Saya menetapkan standar pelaksanaan kerja				
13.	Saya menentukan ukuran-ukuran pelaksanaan dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan				

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
14.	Saya melakukan pengkoreksian apabila pelaksanaan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan				
15.	Saya perlu bertukar informasi dengan pegawai				
16.	Saya tidak harus meningkatkan komunikasi dengan pegawai di bagian organisasi yang lain				

2. Budgetary Goal Characteristics

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
	Partisipasi Anggaran (<i>Budget Participation</i>)				
1.	Saya banyak terlibat dalam penentuan tujuan anggaran				
2.	Saya hanya sedikit terlibat dalam pembuatan tujuan anggaran				
3.	Penetapan tujuan anggaran berada di bawah pengawasan saya				
4.	Saya meminta pendapat bawahan atau pegawai dalam penentuan tujuan anggaran				
	Kejelasan Sasaran Anggaran (<i>Budget Goal Clarity</i>)				
5.	Tujuan anggaran yang saya buat sangat jelas dan spesifik				
6.	Saya sangat memahami tujuan anggaran mana yang paling penting				
	Evaluasi Anggaran (<i>Budgetary Evaluation</i>)				
7.	Saya sebagai pengawas telah menjelaskan berbagai macam anggaran kepada pegawai				
8.	Selisih anggaran pada organisasi ini telah dijelaskan kepada pegawai dalam evaluasi kinerja				
9.	Saya menetapkan pegawai sebagai penanggung jawab atas terjadinya selisih anggaran dalam organisasi ini				
10.	Saya merasa tidak puas dengan penjelasan pegawai mengenai selisih anggaran dalam organisasi ini				
11.	Saya telah membicarakan peningkatan kualitas pendidikan dalam tujuan anggaran				
12.	Menurut saya, besarnya selisih anggaran dalam unit merupakan dampak dari menurunnya kinerja pegawai				

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
13.	Saya memperoleh penjelasan dari salah satu pegawai mengenai besarnya jumlah anggaran yang di luar kendali				
	Umpan Balik Anggaran (<i>Budgetary Feedback</i>)				
14.	Saya menerima sejumlah umpan balik karena usaha saya dalam mencapai tujuan anggaran				
15.	Saya memberikan umpan balik mengenai selisih anggaran yang terjadi di organisasi pendidikan saya				
16.	Saya memberitahu seberapa baik kinerja pegawai dalam mencapai tujuan anggaran				
	Kesulitan Sasaran Anggaran (<i>Budget Goal Difficulty</i>)				
17.	Saya tidak mendapatkan kesulitan yang cukup berarti dalam mencapai tujuan anggaran				
18.	Tujuan anggaran yang saya tetapkan membutuhkan banyak usaha untuk mencapainya				
19.	Untuk mencapai tujuan anggaran yang saya tetapkan, dibutuhkan keterampilan tinggi dan pengetahuan yang luas				
20.	Saya membuat karakteristik tujuan anggaran dalam organisasi pendidikan saya ini dengan sangat ketat				

3. Kecukupan Anggaran

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
	Ketersediaan Anggaran				
1.	Dengan anggaran yang ada, saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai yang saya harapkan				
2.	Dengan anggaran yang saya miliki, saya dapat mencapai apa yang saya harapkan dalam menyelesaikan pekerjaan				
3.	Saya sangat yakin dengan anggaran yang ada, saya dapat menyelesaikan tugas seperti yang diharapkan				
	Ketersediaan Informasi				
4.	Adanya informasi kecukupan anggaran dapat memotivasi saya untuk mencapai target anggaran dan bekerja lebih baik				
5.	Informasi tentang lingkungan kerja yang saya miliki tidak membuat saya merasa lebih mudah untuk mencapai anggaran				

4. Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
	Kesetiaan dan Kebanggaan				
1.	Saya bersedia menerima segala macam penugasan agar dapat tetap bekerja pada organisasi ini				
2.	Saya membanggakan organisasi pendidikan ini kepada teman-teman saya sebagai suatu organisasi yang baik untuk bekerja				
3.	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada organisasi ini				
4.	Saya tidak merasa senang menghabiskan karir saya pada organisasi ini				
	Keterlibatan (<i>Involvement</i>)				
5.	Saya berkeinginan untuk memberikan segala upaya yang ada guna membantu keberhasilan organisasi ini				
6.	Suatu hal terpenting yang terjadi pada diri saya adalah terlibat dalam pekerjaan saya				
7.	Saya biasanya datang lebih awal di tempat kerja untuk menyelesaikan pekerjaan				
	Keyakinan, Penerimaan Nilai dan Tujuan Organisasi (Identifikasi)				
8.	Saya menemukan bahwa sistem nilai (budaya) saya sama dengan sistem nilai (budaya) organisasi ini				
9.	Organisasi ini memberikan peluang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja organisasi				
10.	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar				
11.	Memutuskan untuk bekerja dengan organisasi ini adalah merupakan hal yang benar				

Catatan:

Kuesioner ini juga saya kirimkan ke email Bapak/Ibu yang ada pada *staff site* resmi Universitas Negeri Yogyakarta sebagai pilihan alternatif untuk mengisi kuesioner.

“TERIMA KASIH”

Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 2 /UN34.18/LT/2015 13 Januari 2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth.

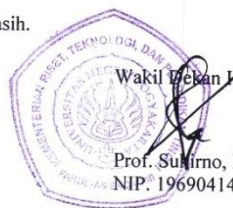
Dekan Fakultas Ilmu Matematika dan Pengetahuan Alam
Jalan Colombo No. 1
Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk Tugas Akhir Skripsi, adapun mahasiswa tersebut adalah:

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta

untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,

Prof. Sunirno, M.Si., Ph.D.
NIP. 19690414 199403 1 002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : *UN* /UN34.18/LT/2015 13 Januari 2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth.


Dekan Fakultas Teknik
Jalan Colombo No. 1
Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk Tugas Akhir Skripsi, adapun mahasiswa tersebut adalah:

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta

untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan I,

Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.
NIP. 19690414 199403 1 002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 2 /UN34.18/LT/2015 13 Januari 2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth.

Dekan Fakultas Bahasa dan Seni
Jalan Colombo No. 1
Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk Tugas Akhir Skripsi, adapun mahasiswa tersebut adalah:

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta

untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.
NIP. 19600114 199403 1 002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 2 /UN34.18/LT/2015 13 Januari 2016
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Sosial
Jalan Colombo No. 1
Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk Tugas Akhir Skripsi, adapun mahasiswa tersebut adalah:

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta

untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,

Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.
NIP. 19690414 199403 1 002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 4 /UN34.18/LT/2015
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

13 Januari 2016

Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Keolahragaan
Jalan Colombo No. 1
Yogyakarta

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Akuntansi angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk Tugas Akhir Skripsi, adapun mahasiswa tersebut adalah:

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta

untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,

Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.
NID. 19690414 199403 1 002

Surat Pernyataan Pemberian Ijin Penelitian dan Lembar Disposisi



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Jalan Colombo No. 1, Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Hunting, Fax. (0274) 565500
Laman.: <http://www.uny.ac.id> E-mail : humas@uny.ac.id

Nomor : 117/UN34/TU/2015
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

9 Oktober 2015.

Yth. Wakil Dekan I
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Menanggapi surat Bapak tanggal 1 Oktober 2015, Nomor. 118/UN34.18/LT/2015, perihal seperti tersebut pada pokok surat, kami beritahukan dengan hormat bahwa kami mengizinkan mahasiswa:

Nama : Heni Haryanti
NIM : 12812141051
Program Studi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi

untuk melaksanakan kegiatan pengumpulan data dalam rangka penyusunan tugas akhir/skripsi dengan judul "Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial pada Universitas Negeri Yogyakarta dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi".

Atas perhatian Bapak kami ucapkan terima kasih.



Kepala Biro Umum
Perencanaan dan Keuangan

[Signature]
Drs. Setyo Budi Takarina, M.Pd
NIP. 19660314 198603 1 002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281

Telp. Direktur (0274) 550835, Asdir/TU (0274) 550836 Fax. (0274) 520326

Laman: pps.uny.ac.id Email: pps@uny.ac.id, kerjasama_pasca@yahoo.com

Nomor: 784 /UN34.17/TU/2015

18 Januari 2016

Hal : Ijin Penelitian

Yth. Prof. Sukirno, M.Si., Ph.D.
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Dengan hormat,

Menjawab surat Bapak Nomor: 22/UN34.18/LT/2015 tanggal 13 Januari 2015 perihal
Permohonan Ijin Penelitian mahasiswa:

Nama	: Heni Haryani
NIM	: 12812141051
Jurusan/Prodi	: Pendidikan Akuntansi/Akuntansi Fakultas Ekonomi UNY
Judul Tugas Akhir Skripsi	: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara <i>Budgetary Goal Characteristics</i> terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta

Kami mengizinkan mahasiswa tersebut di atas untuk melakukan pengambilan data penelitian dalam rangka Tugas Akhir Skripsi selama tidak mengganggu aktivitas kerja di Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.

Mohon mahasiswa yang bersangkutan segera konfirmasi kepada kami terkait waktu pelaksanaan penelitian tersebut. Untuk informasi lebih lanjut, mohon menghubungi Bagian Umum dan Perlengkapan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta dengan nomor telp. (0274) 520326.

Demikian jawaban kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.



Tembusan:

1. Asdir I, II PPs UNY
2. Kaprodi PPs UNY
3. Kasubag TU PPs UNY
4. Koordinator Umper PPs UNY
5. Mahasiswa ybs

Prof. Dr. Zuhdan K. Prasetyo, M.Ed.
NIP 19550415 198502 1 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281
Telepon/Faksimile (0274) 540611, 586168 pesawat 405
E-mail: humas_fip@uny.ac.id Laman: <http://fip.uny.ac.id>

Nomor : **19** /UN34.11/TU/2016
Perihal : Pengantar penelitian mahasiswa

7 Januari 2016

Yth. Bapak/Ibu

1. Kaprodi MP, PLS, PLB, BK, TP, PGSD, KP, PG PAUD, Psikologi
2. Kasubag. Keu & Akt.

Fakultas Ilmu Pendidikan

Dengan hormat,

Berdasarkan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta nomor 2334/UN34.18/LT/2015 tanggal 2 Desember 2015 perihal seperti pada pokok surat, kami mohon Bapak/Ibu berkenan mengisi kuisener penelitian mahasiswa FE UNY sebagai berikut:

Nama : Heni Aryanti
NIM : 12812141051
Jurusan/Prodi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Pengaruh Budgetari Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Universitas Negeri Yogyakarta
Lokasi penelitian : Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wakil Dekan I,
Dr. Suwarjo, M.Si.
NIP. 196509151994121001

Tembusan :

1. Wakil Dekan I, II, III FIP
2. Kabag. TU FIP



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
Jl. Colombo No.1 Yogyakarta 55281 Telp. 0274-586168 Psw 217, 0274-565411(TU),
0274-550227(Dekan), Fax. 0274-548203.
Website: <http://fmipa.uny.ac.id>, Email : humas_fmipa@uny.ac.id

No : 0185 /UN.34.13/TU/2016
Lampiran : 1 berkas
Hal : Ijin Penelitian

19 Januari 2016

Yth. : Wakil Dekan I
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta

Dengan hormat,

Menjawab surat dari Wakil Dekan I FE UNY, Nomor 22/UN34.18/LT/2015, tanggal 13 Januari 2016 perihal permohonan ijin penelitian, maka bersama ini kami sampaikan bahwa FMIPA UNY memberikan ijin untuk mencari data sebagai bahan tugas akhir skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Jurusan/ Prodi : Pendidikan Akuntansi/ Akuntansi
Judul : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Hubungan Antara *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Di Universitas Negeri Yogyakarta

Sebelum pengambilan data dimohon mahasiswa tersebut untuk menghadap Wakil Dekan I FMIPA (No HP. 0815-7884-8275)

Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih



Tembusan :

1. Kajurdik/ Kaprodik Matematika, Fisika Biologi dan IPA
2. Kajurdik/ Kaprodik Kimia,
3. Kasubag Keuangan dan Akuntansi
4. Ybs

Dr. Suyarta
NIP. 19660508 199203 1 002



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS TEKNIK

LEMBAR DISPOSISI

Tgl Masuk : 05 JAN 2016 No. Agenda : 011

- ☐ Penting
☐ Rahasia
☐ Segera
☐ Biasa

Tgl. Surat : 2 Des 2015
No. Surat : 2334/UN34.18/LT/2015
Hal (Kode) : Permohonan ijin penelitian.

Tgl.	Dari	Kepada	Isi Disposisi	Paraf
5/1		WDI	12	J
6/1	WDI	Sek. Dekan	12 & 13	W
8/16	WDI	Kep. Prodi Kaprodi Kaprodi	19.	W

DISPOSISI

- Mohon pertimbangan
- Mohon per-dapat
- Mohon keputusan
- Mohon petunjuk
- Mohon saran
- Bicarakan
- Teliti/ikuti perkembangan
- Untuk perhatikan
- Siapkan konsep
- Siapkan laporan

- Untuk diproses
- Untuk ditindaklanjuti
- Selesaikan
- Edarkan
- Til/Gandakan
- Arsip

- Mhs ybs diminta menemui
- WDI FT.
- Mohon mhs ybs diminta mengambil data skripsi
-

CP : 085 740 452 451



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS BAHASA DAN SENI
Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281
Telepon (0274) 550843, 548207 pesawat 236, Fax (0274) 548207
Laman: fbs.uny.ac.id E-mail: fbs@uny.ac.id

Nomor : 028/UN34.12/Sekdek/PP/2016
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

14 Januari 2016

Kepada Yth.
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Dengan hormat,

Menanggapi surat dari Bapak Nomor: 22/UN34.18/LT/2015 tanggal 13 Januari 2016 perihal Permohonan Izin Penelitian mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Akuntansi FE UNY angkatan tahun 2012 atas nama:

Nama : Heni Haryani
NIM : 12812141051
Program Studi : Pendidikan Akuntansi / Akuntansi
Judul : Faktor – faktor yang Mempengaruhi Hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial di Universitas Negeri Yogyakarta.
Keterangan : Pengambilan data penelitian menggunakan kuesioner.

Pada dasarnya Dekan Fakultas Bahasa dan Seni UNY mengizinkan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian di Fakultas Bahasa dan Seni UNY, sepanjang tidak mengganggu proses layanan akademik, belajar mengajar, dan perkuliahan di FBS UNY.

Atas perhatiannya disampaikan terimakasih.



Dekan
Dr. Widyastuti Purbani, M.A.
NIP. 19610524 199001 2 001

Tembusan;

1. Wakil Dekan I FBS UNY;
2. KajurFBS UNY;
3. Kabag TU FBS UNY;
4. KasubagFBS UNY;
5. Arsip.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU SOSIAL
Jalan Colombo No. 1 Yogyakarta 55281
Telepon : 0274- 586168 psu 247, 248, 249, 0274- 548202, FAX 0274- 548201
Laman : Website : <http://www.fis.uny.ac.id> e-mail : fis@uny.ac.id

LEMBAR DISPOSISI

14 JAN 2016

Perma Subag UMPER Tgl : 14/1/2016 Diserahkan sekretaris Dekan tgl :

Surat :
() Sangat rahasia
() Rahasia
() Terbatas
() Biasa
Derajat Surat
() Sangat Segera
() Segera
() Biasa
Tgl Surat :
No. Surat :
Hal (kode) :

Tgl	Kepada	Isi Disposisi	Dari	Paraf
14/1	Ibu WDI	II	WDI	/
14/1	Bapak/Ibu Kajar Kaprodi Perbopda	II	WDI	/

Disposisi :

- Mohon Pertimbangan
- Mohon pendapat
- Mohon Keputusan
- Mohon petunjuk
- Mohon saran
- Bicarakan
- Teliti / Ikuti perkembangan
- Untuk perhatian
- Siapkan konsep
- Siapkan laporan
- Untuk diproses
- Selesaikan sesuai pembicaraan
- Edarkan
- Ketik / gandakan
- Arsip
-
-
-
-
-
-
-
-

14 JAN 2016

27



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN
Alamat: Jl. Kolombo 1 Telp. 513092, 586168 psw 282, 541, 560 Yogyakarta
55281

Nomor : *006* /UN34.16/PP/2016
Lampiran :
Hal : Izin Pengambilan Data
an. Heni Haryani

20 Januari 2016

Kepada Yth.
Bapak Wakil Dekan I
FE Universitas Negeri Yogyakarta

Menanggapi surat dari Bapak tanggal 26 Februari 2015 perihal pada pokok surat, kami sampaikan dengan hormat bahwa FIK Universitas Negeri Yogyakarta mengizinkan dan siap menerima Mahasiswa am. Heni Haryani, NIM 12812141051, Jurusan/Prodi Pendidikan Akuntansi/Akuntansi untuk melaksanakan pengambilan data di FIK Universitas Negeri Yogyakarta dengan jadwal yang telah diajukan oleh mahasiswa sebagaimana tersebut dibawah ini :

Hari/Tanggal : Kamis, 21 Januari 2016
Pukul : 09.00 WIB
Tempat : FIK Universitas Negeri Yogyakarta

Untuk pelaksanaan kegiatan pengambilan data, Mahasiswa tersebut dimohon menghubungi Bapak Wakil Dekan II FIK Universitas Negeri Yogyakarta.

Demikian atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.



Tembusan :

1. Wakil Dekan II,
2. Ketua Jurusan POR, PKL, PKR
3. Kabag. TU FIK
4. Kasubag. Keuangan dan Akuntansi
5. Heni Haryani

Prof. Dr. Wawan S. Suherman, M.Ed. *2*
NIP. 19640707 198812 1 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Kampus Karangmalang Yogyakarta 55281
Telepon : 0274-586168 psw 810, 812, 813, 815, 816, FAX 0274-554902
Laman : Website : <http://fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

LEMBAR DISPOSISI

Diterima Subag UMPER Tgl : **21 JAN 2016**, Diserahkan Sekret. Dekan tgl : **21 JAN 2016**

Sifat Surat

() Sangat rahasia

() Rahasia

() Terbatas

() Biasa

Derajat Surat

() Sangat Segera

() Segera

() Biasa

Tgl Surat : **13/1 2016**

No. Surat : **22/UN.34.18/LT/2016**

Hal (kode) : **Permohonan ijin ferial**

No. Agenda : **6354**

Tgl	Kepada	Isi Disposisi	Dari	Paraf
21/1	Ka TU	11	D	<i>[Signature]</i>
21/1	Kasubag Head & Kimba	11	K	<i>[Signature]</i>

Disposisi :

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Mohon Pertimbangan | 12. Selesaikan sesuai pembicaraan |
| 2. Mohon pendapat | 13. Edarkan |
| 3. Mohon Keputusan | 14. Ketik / gandakan |
| 4. Mohon petunjuk | 15. Arsip |
| 5. Mohon saran | |
| 6. Bicarakan | |
| 7. Teliti / Ikuti perkembangan | |
| 8. Untuk perhatian | |
| 9. Siapkan konsep | |
| 10. Siapkan laporan | |
| 11. Untuk diproses : <i>diijinkan</i> | |

<p>LAMPIRAN 2</p> <p>TABEL DATA PENELITIAN</p>
--

Lampiran 2. Data Penelitian

1. Identitas Responden

No.	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Kerja	Pendidikan Terakhir	Bag./Fak
1	W	>55 th	Kajur	>20 th	S3	FIP
2	P	36-45 th	Kajur	5-10 th	S2	FIP
3	P	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FIP
4	P	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FIK
5	W	46-55 th	KAK	>20 th	S1	KAK FE
6	P	>55 th	Kajur	>20 th	S3	FIP
7	P	36-45 th	Kaprodi	16-20 th	S3	FT
8	P	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S3	FT
9	W	36-45 th	Kajur	11-15 th	S3	FIP
10	P	>55 th	KAK	>20 th	S1	KAK FIK
11	P	46-55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
12	W	25-35 th	Sekjur	5-10 th	S2	FIK
13	P	46-55 th	Kaprodi	<5 th	S3	PPS
14	P	46-55 th	KAK	> 20 th	S2	KAK FIP
15	W	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
16	P	36-45 th	Kaprodi	5-10 th	S3	FIK
17	W	25-35 th	Sekjur	<5 th	S2	FIP
18	P	46-55 th	Kajur	<5 th	S2	FIP
19	P	>55 th	Kajur	>20 th	S2	FE
20	P	36-45 th	Kabag Perenc.	>20 th	S2	Perencanaan
21	W	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FBS
22	P	36-45 th	Kajur	11-15 th	S3	FT
23	P	36-45 th	Kajur	11-15 th	S3	FIS
24	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S2	FE
25	P	25-35 th	Kaprodi	5-10 th	S2	FE
26	p	>55 th	Sekjur	>20 th	S2	FIS
27	P	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FBS
28	P	36-45 th	Kaprodi	5-10 th	S2	FE
29	W	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FIS
30	W	36-45 th	Kaprodi	5-10 th	S3	FIS
31	P	46-55 th	Kajur	11-15 th	S3	FIS
32	W	>55 th	KAK	>20 th	S1	KAK FIS
33	W	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S2	FT
34	P	36-45 th	KAJUR	16-20 th	S3	FT
35	P	>55 th	KAJUR	>20 th	S3	FIP

No.	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Kerja	Pendidikan Terakhir	Bag./Fak
36	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPs
37	P	46-55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPs
38	P	36-45 th	Kajur	5-10 th	S2	FIS
39	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPs
40	p	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FE
41	W	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FBS
42	W	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FE
43	P	46-55 th	KAK	>20 th	S1	KAK FBS
44	P	36-45 th	Kajur	11-15 th	S2	FBS
45	P	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S2	FBS
46	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	FBS
47	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FBS
48	W	46-55 th	KAK	11-15 th	S2	KAK FT
49	P	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S2	FT
50	P	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S2	FT
51	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S2	FT
52	W	46-55 th	Kaprodi	11-15 th	S3	FT
53	P	>55 th	Kajur	>20 th	S2	FT
54	P	>55 th	Kajur	>20 th	S2	FT
55	W	36-45 th	KAK	16-20 th	S2	KAK FMIPA
56	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FMIPA
57	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FMIPA
58	P	46-55 th	Kaprodi	16-20 th	S3	FMIPA
59	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FMIPA
60	P	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S2	FMIPA
61	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S2	FMIPA
62	P	46-55 th	Kaprodi	<5 th	S3	PPS
63	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
64	W	>55 th	Kaprodi	<5 th	S3	PPS
65	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
66	P	46-55 th	Kaprodi	>20 th	S3	FMIPA
67	P	36-45 th	Kaprodi	16-20 th	S3	FMIPA
68	P	46-55 th	Kajur	>20 th	S3	FBS
69	W	36-45 th	Kajur	11-15 th	S3	FT
70	P	36-45 th	Kaprodi	11-15 th	S2	FT

No.	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Kerja	Pendidikan Terakhir	Bag./Fak
71	P	46-55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
72	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
73	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
74	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S2	FT
75	P	>55 th	Kaprodi	>20 th	S3	PPS
76	P	25-35 th	Kajur	5-10 th	S2	FIS

Keterangan :

KAK = Kasubag Keuangan dan Akuntansi

2. Data penelitian Variabel Kinerja Manajerial

RP	KM1	KM2	KM3	KM4*	KM5	KM6*	KM7	KM8	KM9	KM10
1	3	3	3	1	3	3	2	2	4	4
2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	1	4	1	1	4	3
5	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3
6	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4
7	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4
8	4	4	4	1	1	2	1	1	4	4
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
10	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
11	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
12	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4
13	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3
14	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
15	4	4	3	2	2	3	1	1	3	3
16	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
17	4	4	4	3	4	1	1	1	4	4
18	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4
19	4	4	4	4	3	3	1	1	4	4
20	4	4	3	4	3	4	2	1	3	3
21	4	4	4	3	4	3	3	1	4	4
22	4	4	4	3	3	3	3	1	4	4
23	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
24	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4
25	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4
26	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3
27	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
28	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3
29	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4
30	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
31	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2
32	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3
33	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
35	4	4	4	3	4	1	4	2	4	4

RP	KM11	KM12	KM13	KM14	KM15	KM16*	TOTAL
1	4	3	2	2	3	2	44
2	3	3	3	3	3	3	46
3	4	4	4	3	3	4	61
4	3	4	4	4	4	4	52
5	3	3	3	3	3	4	50
6	4	4	4	4	4	4	59
7	4	1	1	1	4	4	43
8	4	4	4	4	4	1	47
9	4	4	4	4	4	4	62
10	3	2	2	3	3	3	41
11	2	2	2	2	2	3	38
12	3	3	3	4	4	3	52
13	3	4	3	3	3	3	53
14	3	3	3	3	3	3	44
15	3	3	3	3	3	2	43
16	3	3	3	3	3	3	46
17	4	3	2	3	4	4	50
18	4	3	3	4	4	3	57
19	3	3	3	3	4	3	51
20	3	3	4	4	4	4	53
21	4	4	3	4	3	3	55
22	4	4	4	4	4	4	57
23	4	4	3	4	4	3	58
24	4	3	3	3	4	3	52
25	3	3	3	3	4	4	49
26	3	3	3	3	4	3	44
27	3	3	3	3	3	3	46
28	3	3	3	3	3	3	43
29	4	4	4	4	4	3	58
30	3	3	3	4	3	3	52
31	2	2	2	2	3	3	36
32	3	3	3	3	3	3	49
33	3	2	3	3	4	4	42
34	3	3	3	4	4	4	60
35	4	2	3	3	4	4	54

RP	KM1	KM2	KM3	KM4*	KM5	KM6*	KM7	KM8	KM9	KM10
36	3	3	3	2	1	3	1	1	3	3
37	4	4	4	3	1	4	1	1	4	4
38	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3
39	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
40	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3
41	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4
42	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
45	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
46	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3
49	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3
50	3	3	3	3	3	4	1	2	3	3
51	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3
52	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4
53	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4
54	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3
55	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3
58	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3
59	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
60	3	3	3	3	4	3	1	1	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1
63	4	4	3	4	3	4	2	2	4	4
64	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4
65	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4
66	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3
67	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
68	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4
69	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3
70	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3

RP	KM11	KM12	KM13	KM14	KM15	KM16*	TOTAL
36	3	3	3	3	3	2	40
37	4	4	4	4	4	1	51
38	3	3	3	4	3	3	44
39	3	3	3	3	3	3	44
40	3	2	3	3	4	3	52
41	4	4	4	4	4	4	58
42	4	4	3	4	4	4	54
43	4	4	4	4	4	4	64
44	2	3	3	3	3	3	46
45	3	3	3	3	3	3	46
46	3	3	3	3	3	3	52
47	3	3	3	3	3	3	47
48	3	3	3	3	3	4	52
49	3	3	3	3	3	4	52
50	3	3	3	3	3	3	46
51	3	3	3	3	3	3	51
52	3	3	3	4	4	4	51
53	3	3	3	3	4	4	53
54	3	3	3	3	3	4	52
55	4	4	4	4	4	1	58
56	3	3	3	3	3	3	48
57	3	3	2	3	3	3	45
58	4	3	2	3	3	3	47
59	4	4	3	3	4	4	54
60	3	3	3	3	3	3	45
61	3	3	3	3	3	3	48
62	1	1	1	1	1	2	24
63	3	4	4	4	4	4	57
64	3	4	4	4	4	4	55
65	3	3	3	4	4	4	51
66	3	3	2	3	3	3	48
67	3	3	3	3	3	3	53
68	3	3	3	3	3	3	53
69	3	4	3	3	3	3	53
70	3	3	3	3	3	3	52

RP	K1	KM2	KM3	KM4*	KM5	KM6*	KM7	KM8	KM9	KM10
71	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
72	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
73	3	4	3	4	3	4	2	1	3	4
74	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
75	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
76	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4
TOTAL	265	266	262	235	219	236	178	156	249	256

RP	KM11	KM12	KM13	KM14	KM15	KM16*	TOTAL
71	3	3	3	3	3	3	46
72	3	3	3	3	3	3	45
73	3	3	3	4	4	4	52
74	3	3	3	3	4	4	53
75	2	2	3	3	4	4	45
76	3	3	3	3	4	4	49
TOTAL	243	236	230	245	260	247	3783

3. Data penelitian Variabel *Budgetary Goal Characteristics*

a. Sebelum Uji Validitas

RP	BGC 1	BGC 2*	BGC 3	BGC 4	BGC 5	BGC 6	BGC 7	BGC 8	BGC 9	BGC 10*
1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2
4	3	3	1	3	4	4	3	3	1	4
5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4
8	3	2	3	3	2	3	3	3	1	2
9	4	2	2	3	3	3	2	2	3	3
10	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3
11	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
12	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
13	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2
14	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2
15	1	2	2	2	2	2	1	1	1	4
16	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
17	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
19	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3
20	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3
21	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
23	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
24	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3
25	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3
26	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
28	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
29	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
30	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
31	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3
32	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
33	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
34	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
35	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3

RP	BGC 1	BGC 2*	BGC 3	BGC 4	BGC 5	BGC 6	BGC 7	BGC 8	BGC 9	BGC 10*
36	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3
37	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3
38	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
39	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3
40	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
42	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
43	3	2	4	3	4	4	3	3	2	1
44	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
45	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
46	1	4	3	1	2	2	2	2	2	2
47	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
48	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
49	3	4	3	3	4	4	3	3	3	1
50	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
51	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4
52	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
53	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
54	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2
56	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3
57	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
58	2	3	4	4	4	4	2	2	1	4
59	2	1	4	4	2	3	2	3	1	2
60	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
61	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
62	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4
63	3	1	2	3	4	3	3	2	2	3
64	3	3	2	4	4	4	4	3	1	3
65	2	2	2	3	3	3	2	3	2	4
66	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
67	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3
68	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
69	3	3	2	3	3	3	1	2	4	2
70	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3

RP	BGC 11	BGC 12	BGC 13	BGC 14	BGC 15	BGC 16	BGC 17*	BGC 18	BGC 19	BGC 20	TOTAL
36	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	43
37	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	53
38	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	57
39	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	55
40	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	59
41	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	73
42	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	61
43	3	1	1	3	3	3	1	3	3	4	54
44	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	47
45	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	54
46	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	44
47	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	54
48	1	3	4	3	3	3	4	4	3	3	65
49	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	60
50	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	58
51	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	67
52	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	54
53	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	59
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
55	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	72
56	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	54
57	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	56
58	2	3	2	1	1	1	2	1	3	3	49
59	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	44
60	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	46
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
62	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	34
63	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	53
64	3	3	1	4	4	4	2	3	3	3	61
65	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	53
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
67	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	55
68	1	3	4	3	3	3	4	4	3	3	65
69	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	54
70	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	54

RP	BGC1	BGC 2*	BGC3	BGC4	BGC5	BGC6	BGC7	BGC8	BGC9	BGC 10*
71	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3
72	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2
73	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
75	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
76	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3
TO TAL	214	206	194	226	231	241	208	206	172	212

RP	BGC 11	BGC 12	BGC 13	BGC 14	BGC 15	BGC 16	BGC 17*	BGC 18	BGC 19	BGC 20	TOTAL
71	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	60
72	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	61
73	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	56
74	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	55
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
76	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	55
TO TAL	215	176	196	221	222	218	189	221	225	217	4210

b. Setelah Uji Validitas

Setelah uji validitas terdapat 2 item pernyataan yang tidak valid yaitu item nomor 10 dan 17, sehingga data yang digunakan menjadi sebagai berikut:

RP	BGC1	BGC 2*	BGC3	BGC4	BGC5	BGC6	BGC7	BGC8	BGC9
1	3	2	2	3	2	2	2	2	2
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
4	3	3	1	3	4	4	3	3	1
5	4	3	3	3	3	3	3	3	2
6	4	3	3	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	1	1	1
8	3	2	3	3	2	3	3	3	1

9	4	2	2	3	3	3	2	2	3
10	3	4	2	2	3	3	3	2	2
11	2	2	3	2	2	2	2	2	2
12	3	3	2	2	3	3	3	3	2
13	3	2	3	3	3	4	3	3	3
14	3	3	2	3	3	3	4	3	2
15	1	2	2	2	2	2	1	1	1
16	2	3	2	3	3	3	3	3	2
17	2	2	4	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	4	3	3	3	3	3
19	3	2	1	3	3	3	3	3	2
20	4	3	3	3	3	4	3	3	2
21	3	3	3	4	3	3	3	3	2
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	4	3	3	4	4	4	4	3	3
24	3	3	2	3	4	4	3	3	3
25	3	2	2	3	3	4	3	2	2
26	3	3	2	3	4	4	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	2
28	2	2	2	2	3	3	2	2	2
29	4	3	3	3	4	4	4	4	3
30	3	3	2	3	3	3	3	3	2
31	3	3	1	1	2	2	2	2	2
32	3	3	2	3	3	3	3	3	2
33	3	3	2	3	3	3	2	2	2
34	3	2	2	3	3	3	2	2	2
35	1	1	1	3	2	2	2	2	2

RP	BGC 10	BGC 11	BGC 12	BGC 13	BGC 14	BGC 15	BGC 16	BGC 17	BGC 18	TOTAL
1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	47
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	56
5	3	3	3	3	3	3	2	3	2	52
6	4	1	4	4	4	4	4	4	4	67
7	4	4	4	4	4	1	4	4	4	60
8	4	1	1	4	2	3	3	3	3	47
9	3	3	2	3	3	3	3	3	3	50
10	3	2	2	2	2	2	3	2	2	44
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37
12	3	2	2	3	3	3	3	3	3	49
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	55
14	3	2	3	3	3	3	3	3	3	52
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
16	3	2	2	3	3	3	3	3	3	49
17	3	2	3	2	2	3	3	3	3	50
18	4	2	3	3	3	3	3	2	2	53
19	3	2	2	3	3	3	3	3	3	48
20	3	1	3	4	4	3	3	3	3	55
21	3	2	3	3	3	3	3	3	3	53
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
23	4	3	3	4	3	4	3	4	3	63
24	3	2	3	4	4	4	3	4	4	59
25	3	2	3	3	3	3	4	3	3	51
26	3	2	3	4	4	4	3	4	4	40
27	3	2	2	3	3	3	3	3	3	56
28	3	3	2	2	2	2	2	2	2	46
29	4	2	4	2	3	4	4	3	4	67
30	3	2	3	3	3	3	3	3	3	55
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42
32	3	2	2	3	3	3	3	3	3	55
33	2	2	2	2	3	2	2	2	2	47
34	2	2	2	2	3	2	2	2	2	46
35	3	2	3	3	3	3	3	3	3	48

RP	BGC1	BGC2*	BGC3	BGC4	BGC5	BGC6	BGC7	BGC8	BGC9
36	1	1	1	3	2	3	2	2	2
37	3	2	1	3	2	3	3	3	2
38	3	3	3	2	3	3	3	3	2
39	2	2	2	4	3	3	3	3	2
40	3	3	3	4	3	3	3	3	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	3	3	4	3	3	3	3	3
43	3	2	4	3	4	4	3	3	2
44	2	2	4	2	2	2	2	2	2
45	3	3	3	3	3	3	3	3	2
46	1	4	3	1	2	2	2	2	2
47	3	2	3	3	3	3	3	2	2
48	3	4	3	3	4	4	3	3	3
49	3	4	3	3	4	4	3	3	3
50	3	2	3	3	3	4	3	3	3
51	3	4	3	3	4	4	3	3	2
52	2	2	2	3	3	3	2	3	2
53	3	3	3	3	3	4	3	3	2
54	3	3	3	2	3	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	1
56	2	2	3	3	3	3	3	2	2
57	2	2	3	3	3	3	3	3	3
58	2	3	4	4	4	4	2	2	1
59	2	1	4	4	2	3	2	3	1
60	2	2	3	2	2	2	2	2	2
61	2	2	3	3	3	3	3	3	3
62	1	3	1	1	1	1	1	1	1
63	3	1	2	3	4	3	3	2	2
64	3	3	2	4	4	4	4	3	1
65	2	2	2	3	3	3	2	3	2
66	4	3	3	3	3	3	3	3	2
67	3	4	2	2	3	3	3	3	2
68	3	4	3	3	4	4	3	3	3
69	3	3	2	3	3	3	1	2	4
70	3	3	2	2	3	3	3	3	2

RP	BGC 10	BGC 11	BGC 12	BGC 13	BGC 14	BGC 15	BGC 16	BGC 17	BGC 18	TOTAL
36	2	2	3	2	2	3	2	2	2	43
37	3	2	3	3	3	3	3	3	3	53
38	3	2	3	3	3	3	3	3	3	57
39	3	2	3	3	3	3	3	3	3	55
40	3	3	2	3	3	2	3	4	3	59
41	4	3	3	4	4	4	3	3	4	73
42	3	3	3	3	3	3	3	4	3	61
43	3	1	1	3	3	3	3	3	4	54
44	2	2	2	3	3	2	3	3	2	47
45	3	2	2	3	3	3	3	3	2	54
46	2	3	2	2	2	3	2	2	2	44
47	3	3	2	3	3	3	3	3	3	54
48	1	3	4	3	3	3	4	3	3	65
49	2	2	3	3	3	3	3	3	3	60
50	3	1	3	3	3	3	3	3	3	58
51	3	4	4	3	3	3	4	3	3	67
52	3	2	3	3	3	3	3	3	3	54
53	3	2	3	3	3	3	3	3	3	59
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	58
55	4	4	4	4	4	4	3	4	4	72
56	3	2	2	3	3	3	3	3	3	54
57	3	3	2	3	3	3	3	4	2	56
58	2	3	2	1	1	1	1	3	3	49
59	2	1	2	2	2	2	2	3	2	44
60	2	3	2	2	2	3	3	3	3	46
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
62	1	2	2	2	2	1	2	3	2	34
63	3	1	2	3	3	3	3	3	3	53
64	3	3	1	4	4	4	3	3	3	61
65	2	2	3	3	3	3	3	3	3	53
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
67	2	3	2	3	3	3	3	3	3	55
68	1	3	4	3	3	3	4	3	3	65
69	3	3	2	3	3	3	3	3	3	54
70	3	2	2	3	3	3	3	3	3	54

RP	BGC1	BGC 2*	BGC3	BGC4	BGC5	BGC6	BGC7	BGC8	BGC9
71	3	3	2	3	4	4	3	3	3
72	4	3	3	4	3	4	3	3	3
73	3	3	2	4	3	3	2	3	3
74	3	3	3	3	3	3	2	3	3
75	3	3	3	4	3	3	3	3	3
76	3	4	2	2	3	3	3	3	2
TO TAL	214	206	194	226	231	241	208	206	172

RP	BGC 10	BGC 11	BGC 12	BGC 13	BGC 14	BGC 15	BGC 16	BGC 17	BGC 18	TOTAL
71	3	2	3	3	3	3	4	3	3	60
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
73	3	1	3	3	3	3	3	3	2	56
74	3	3	3	3	4	3	2	2	2	55
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
76	2	3	2	3	3	3	3	3	3	55
TO TAL	215	176	196	221	222	218	221	225	217	4210

4. Data penelitian Variabel Kecukupan Anggaran

RP	KA1*	KA2	KA3	KA4	KA5*	TOTAL
1	2	3	3	3	2	13
2	3	2	2	2	2	11
3	2	1	2	2	1	8
4	4	4	4	4	3	19
5	4	4	4	4	3	19
6	2	2	2	1	2	9
7	3	3	3	4	4	17
8	2	3	3	3	2	13
9	4	4	4	4	4	20
10	3	2	3	2	3	13
11	3	2	2	4	2	13
12	3	3	3	3	2	14
13	1	2	3	3	2	11
14	3	3	3	3	2	14
15	2	2	3	2	1	10
16	3	3	3	3	3	15
17	3	3	3	2	2	13
18	3	3	3	3	3	15
19	2	3	3	3	2	13
20	3	3	3	3	3	15
21	3	3	3	3	3	15
22	4	4	4	4	4	20
23	2	2	2	1	2	9
24	3	3	4	4	3	17
25	2	3	3	3	3	14
26	2	2	2	3	3	12
27	3	3	3	3	3	15
28	3	3	2	3	3	14
29	2	2	3	4	3	14
30	3	3	3	3	2	14
31	3	2	2	2	3	12
32	3	3	3	3	3	15
33	3	3	3	4	3	16
34	3	3	3	4	3	16
35	4	3	4	3	3	17

RP	KA1*	KA2	KA3	KA4	KA5*	TOTAL
36	2	2	3	3	3	13
37	2	2	3	3	3	13
38	3	3	3	3	3	15
39	2	2	2	3	3	12
40	2	3	3	4	4	16
41	3	3	4	4	3	17
42	3	4	3	3	2	15
43	4	4	4	4	4	20
44	3	3	3	3	2	14
45	3	3	3	3	2	14
46	3	4	4	4	4	19
47	3	3	3	3	2	14
48	4	3	4	4	3	18
49	4	3	4	4	3	18
50	4	3	3	3	3	16
51	3	3	3	3	3	15
52	3	3	3	3	3	15
53	4	4	3	3	3	17
54	3	3	4	4	3	17
55	2	3	2	2	2	11
56	3	3	3	3	3	15
57	3	3	3	3	2	14
58	3	3	3	3	3	15
59	4	4	3	4	4	19
60	2	3	3	3	3	14
61	2	2	2	3	3	12
62	3	2	2	3	3	13
63	3	4	4	4	4	19
64	2	2	4	2	2	12
65	3	3	3	3	4	16
66	3	3	3	3	3	15
67	3	3	4	4	3	17
68	4	3	3	4	3	17
69	3	4	3	3	3	16
70	4	3	3	3	3	16

RP	KA1*	KA2	KA3	KA4	KA5*	TOTAL
71	3	3	3	3	4	16
72	3	3	3	3	2	14
73	3	4	4	3	3	17
74	3	3	3	3	4	16
75	3	3	3	3	3	15
76	3	3	3	3	3	15
TOTAL	221	222	232	237	215	1127

5. Data penelitian Variabel Komitmen Organisasi

RP	KO 1	KO 2	KO 3	KO 4*	KO 5	KO 6	KO 7	KO 8	KO 9	KO 10	KO 11	TO TAL
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	34
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
7	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	40
8	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32
11	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
12	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	38
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	36
14	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	33
15	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35
16	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	32
17	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	29
18	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	31
19	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	35
20	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
21	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	33
22	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	40
23	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	39
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	43
25	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	35
26	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	35
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35
30	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	31
31	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	29

RP	KO1	KO2	KO3	KO4*	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	TOTAL
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
33	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	35
34	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	36
35	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	38
36	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
38	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	29
39	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	30
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	42
41	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
42	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	38
43	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	41
44	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	31
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	32
46	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	32
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
48	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	36
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
50	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	34
51	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	34
52	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	32
53	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	35
54	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	38
55	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
56	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	31
57	3	3	3	1	3	4	3	3	4	3	3	33
58	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	35
59	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	31
60	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	29
61	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	34
62	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	38
63	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	35
64	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	35
65	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	37
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
67	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	35
68	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	36
69	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	35
70	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	38

RP	KO 1	KO 2	KO 3	KO 4*	KO 5	KO 6	KO 7	KO 8	KO 9	KO 10	KO 11	TO TAL
71	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	35
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
73	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	35
74	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	33
75	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	33
76	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	35
TO TAL	236	248	251	242	251	249	240	220	237	244	243	2661

LAMPIRAN 3

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

a. Kinerja Manajerial

Correlations

	TOTAL
KM 1 Pearson Correlation	.637**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 2 Pearson Correlation	.645**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 3 Pearson Correlation	.616**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 4* Pearson Correlation	.551**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 5 Pearson Correlation	.576**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 6* Pearson Correlation	.417**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 7 Pearson Correlation	.591**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 8 Pearson Correlation	.457**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 9 Pearson Correlation	.746**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
KM 10 Pearson Correlation	.720**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76

KM 11	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KM 12	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KM 13	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KM 14	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KM 15	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KM 16*	Pearson Correlation	.383**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	76
TO TAL	Pearson Correlation	.1
	Sig. (2-tailed)	
	N	76

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

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

b. *Budgetary Goal Characteristics*

Correlations

	TOTAL
BGC1 Pearson Correlation	.726**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC2* Pearson Correlation	.490**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC3 Pearson Correlation	.368**
Sig. (2-tailed)	.001
N	76
BGC4 Pearson Correlation	.607**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC5 Pearson Correlation	.800**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC6 Pearson Correlation	.797**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC7	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC8	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC9	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC10*	Pearson Correlation	.077
	Sig. (2-tailed)	.509
	N	76
BGC11	Pearson Correlation	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC12	Pearson Correlation	.350**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	76
BGC13	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC14	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC15	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC16	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC17*	Pearson Correlation	.001
	Sig. (2-tailed)	.994
	N	76
BGC18	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC19	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC20	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76

TOTAL Pearson Correlation	1
Sig. (2-tailed)	
N	76

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

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

Uji Validitas Kedua

Correlations

	TOTAL
BGC1 Pearson Correlation	.750**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC2* Pearson Correlation	.469**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC3 Pearson Correlation	.395**
Sig. (2-tailed)	.001
N	76
BGC4 Pearson Correlation	.617**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC5 Pearson Correlation	.780**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC6 Pearson Correlation	.791**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC7 Pearson Correlation	.726**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC8 Pearson Correlation	.743**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC9 Pearson Correlation	.472**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC10 Pearson Correlation	.627**
Sig. (2-tailed)	.000
N	76
BGC11 Pearson Correlation	.335**
Sig. (2-tailed)	.002
N	76

BGC1 2	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC1 3	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC1 4	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC1 5	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC1 6	Pearson Correlation	.712
	Sig. (2-tailed)	.994
	N	76
BGC1 7	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
BGC1 8	Pearson Correlation	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	76

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

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

c. Kecukupan Anggaran

Correlations

	KA1*	KA2	KA3	KA4	KA5*	TOTAL
KA1* Pearson Correlation	1	.621**	.465**	.451**	.416**	.759**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76
KA2 Pearson Correlation	.621**	1	.619**	.526**	.469**	.826**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76
KA3 Pearson Correlation	.465**	.619**	1	.586**	.365**	.767**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
N	76	76	76	76	76	76
KA4 Pearson Correlation	.451**	.526**	.586**	1	.565**	.808**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	76	76	76	76	76	76
KA5* Pearson Correlation	.416**	.469**	.365**	.565**	1	.734**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000
N	76	76	76	76	76	76
TOTAL Pearson Correlation	.759**	.826**	.767**	.808**	.734**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	76	76	76	76	76	76

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

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

d. Komitmen Organisasi

Correlations

		TOTAL
KO1	Pearson Correlation	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO2	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO3	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO4*	Pearson Correlation	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO5	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO6	Pearson Correlation	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO7	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO8	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO9	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO10	Pearson Correlation	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
KO11	Pearson Correlation	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	76
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	76

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

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

2. Uji Reliabilitas

a. Kinerja Manajerial

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	16

b. *Budgetary Goal Characteristics***Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	20

c. *Kecukupan Anggaran***Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

- d. Komitmen Organisasi

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	11

LAMPIRAN 4

HASIL STATISTIK DESKRIPTIF

Lampiran 4. Hasil Statistik Deskriptif

Statistics					
		Y	X	Z1	Z2
N	Valid	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0
Mean		49,7763	50,1184	14,8289	35,0132
Median		51,0000	50,5000	15,0000	35,0000
Mode		52,00	50,00	15,00	35,00
Std. Deviation		6,42204	8,03653	2,58915	3,80348
Minimum		24,00	23,00	8,00	29,00
Maximum		64,00	68,00	20,00	44,00

LAMPIRAN 5

UJI PRASYARAT ANALISIS

Lampiran 5. Uji Prasyarat Analisis

1. Uji Linearitas

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups (Combined)	6.850	26	.263	2.467	.003
	Linearity	3.068	1	3.068	28.723	.000
	Deviation from Linearity	3.782	25	.151	1.417	.147
	Within Groups	5.233	49	.107		
	Total	12.083	75			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X	.504	.254	.753	.567

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

- 1) *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran (X dengan Z₁)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.922	.296		3.112	.003		
	X	.522	.079	.547	6.641	.000	.993	1.007
	Z1	.189	.064	.244	2.959	.004	.990	1.010
	XZ1	.361	.070	.428	5.177	.000	.985	1.015

a. Dependent Variable: Y

2) *Budgetary Goal Characteristics* dengan Komitmen Organisasi (X dengan Z₂)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.056	.389		2.711	.008		
X	.388	.100	.407	3.891	.000	.861	1.161
Z2	.301	.127	.260	2.378	.020	.788	1.268
XZ2	.063	.115	.056	.546	.587	.909	1.100

a. Dependent Variable: Y

3) *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi (X dengan Z₁ dan Z₂)

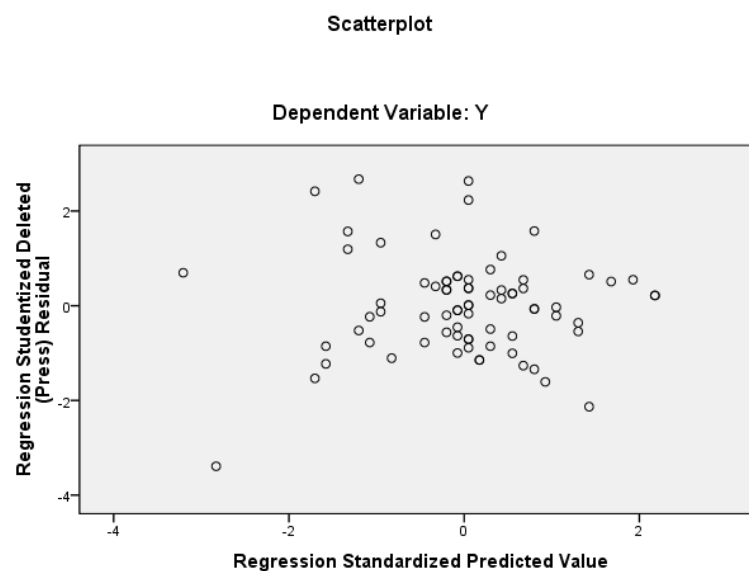
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.595	.394		1.511	.135		
X	.448	.096	.469	4.682	.000	.828	1.208
Z1	.275	.086	.354	3.205	.002	.682	1.467
Z2	.116	.133	.100	.875	.385	.638	1.567
XZ1Z2	.273	.127	.240	2.151	.035	.667	1.500

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedastisitas

1) Grafik *Scatterplot*



2) Uji Glejser

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,140	,166	,844	,402
	X	-,053	,040	-,164	,191
	Z1	-,043	,031	-,163	,174
	Z2	,087	,050	,222	,086

a. Dependent Variable: RES4

LAMPIRAN 6

UJI HIPOTESIS

Lampiran 6. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis 1

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 ^a	.254	.244	.34904

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.068	1	3.068	25.179	.000 ^a
	Residual	9.015	74	.122		
	Total	12.083	75			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.779	.268		6.626	.000
	X	.481	.096	.504	5.018	.000

a. Dependent Variable: Y

2. Uji Hipotesis 2

a. Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z1, X ^b	.	Enter

Dependent Variable: Y

All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,578 ^a	,334	,316	,33197

a. Predictors: (Constant), Z1, X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,038	2	2,019	18,320	,000 ^b
	Residual	8,045	73	,110		
	Total	12,083	75			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z1, X

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,102	,342		3,218	,002
X	,490	,091	,513	5,373	,000
Z1	,220	,074	,284	2,967	,004

a. Dependent Variable: Y

b. *Moderated regression Analysis (MRA)*

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XZ1, X, Z1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.515	.495	.28535

a. Predictors: (Constant), XZ1, X, Z1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.220	3	2.073	25.463	.000 ^a
	Residual	5.863	72	.081		
	Total	12.083	75			

a. Predictors: (Constant), XZ1, X, Z1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.922	.296		3.112	.003
	X	.522	.079	.547	6.641	.000
	Z1	.189	.064	.244	2.959	.004
	XZ1	.361	.070	.428	5.177	.000

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Hipotesis 3

a. Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z2, X ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 ^a	,321	,302	,33535

a. Predictors: (Constant), Z2, X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,873	2	1,937	17,220	,000 ^b
	Residual	8,210	73	,112		
	Total	12,083	75			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z2, X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,022	,383		2,671	,009
	X	,384	,099	,402	3,880	,000
	Z2	,322	,120	,277	2,676	,009

a. Dependent Variable: Y

b. *Moderated regression Analysis (MRA)*

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XZ2, X, Z2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 ^a	.323	.295	.33698

a. Predictors: (Constant), XZ2, X, Z2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.907	3	1.302	11.469	.000 ^a
	Residual	8.176	72	.114		
	Total	12.083	75			

a. Predictors: (Constant), XZ2, X, Z2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.056	.389		2.711	.008
	X	.388	.100	.407	3.891	.000
	Z2	.301	.127	.260	2.378	.020
	XZ2	.063	.115	.056	.546	.587

a. Dependent Variable: Y

4. Uji Hipotesis 4

a. Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z2, Z1, X ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,609 ^a	,370	,344	,32506

a. Predictors: (Constant), Z2, Z1, X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,475	3	1,492	14,117	,000 ^b
	Residual	7,608	72	,106		
	Total	12,083	75			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z2, Z1, X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,648	,403		1,611	,112
	X	,414	,097	,434	4,281	,000
	Z1	,179	,075	,231	2,386	,020
	Z2	,246	,121	,212	2,034	,046

a. Dependent Variable: Y

d. *Moderated regression Analysis (MRA)*

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	XZ1Z2, X, Z1, Z2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 ^a	.409	.376	.31717

a. Predictors: (Constant), XZ1Z2, X, Z1, Z2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.940	4	1.235	12.278	.000 ^a
	Residual	7.142	71	.101		
	Total	12.083	75			

a. Predictors: (Constant), XZ1Z2, X, Z1, Z2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.595	.394		1.511	.135
	X	.448	.096	.469	4.682	.000
	Z1	.275	.086	.354	3.205	.002
	Z2	.116	.133	.100	.875	.385
	XZ1Z2	.273	.127	.240	2.151	.035

a. Dependent Variable: Y