

**LAPORAN HASIL PENELITIAN  
PENGEMBANGAN PROGRAM STUDI  
DANA PNBP TAHUN ANGGARAN 2012**



**PENGARUH KARAKTERISTIK SASARAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ORGANISASI PADA  
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO**

**La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA  
Amir Lukum, S.Pd., MSA**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO  
SEPTEMBER 2012**

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh karakteristik sasaran anggaran yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah para kajar, sekjur dan kaprodi yang berada di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo, yang berjumlah 89 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei langsung kepada responden. Pengujian hipotesis diuji secara empiris dengan menggunakan *Multiple Regression Analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik sasaran anggaran yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran, hanya umpan balik anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi dan sebaliknya partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran dan evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, bahkan kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran dan evaluasi anggaran hubungannya dengan kinerja organisasi cenderung kearah negatif.

**Kata Kunci:**Karakteristik Sasaran Anggaran, Kinerja Manajerial Organisasi.

## HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi pada Universitas Negeri Gorontalo
2. Ketua Peneliti
  - a. Nama Lengkap : La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIP : 19770507 200501 1 001
  - d. Jabatan Struktural : Kaprodi DIII Akuntansi
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor
  - f. Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis/Akuntansi UNG
  - g. Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian UNG
  - h. Alamat : Jl. Pangeran Hidayat No.33 Kampus Jambura Kota Gorontalo 96128
  - i. Telepon/Faks : 0435-827038
  - j. Alamat Rumah : Perum Civika Jln. Jeruk Kota Gorontalo
  - k. Telepon/Faks : 081334240878
3. Jangka Waktu penelitian : 6 (Enam) bulan
4. Jumlah Biaya yang diajukan : Rp. 17.040.000,-  
*(Tujuh Belas Juta Empat Puluh Ribu Rupiah)*

Mengetahui,  
Dekan FEB UNG,

Gorontalo, 15 September 2012  
Ketua Tim Peneliti,

**Imran R. Hambali, S.Pd, SE, MSA**  
NIP. 19700823 199903 1 005

**La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA**  
NIP. 19770507 200501 1 001

Menyetujui,  
Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Gorontalo

**Dr. Fitryane Lihawa, M.Si**  
NIP. 19691209 199303 2001

## Identitas Penelitian

1. Judul Penelitian : Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi pada Universitas Negeri Gorontalo
2. Ketua Peneliti :
  - a. Nama Lengkap : La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA
  - b. Bidang Keahlian : Etika Bisnis dan Profesi Akuntan
  - c. Jabatan Struktural : Kaprodi DIII Akuntansi
  - d. Jabatan Fungsional : Lektor
  - e. Unit Kerja : Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNG
  - f. Alamat Surat : Perum Civika UNG Jln. Jeruk Kota Gorontalo
  - g. Telepon/Faks : 081334240878
  - h. E-Mail : -

### 3. Tim Peneliti

No.	Nama dan Gelar	Bidang Keahlian	Instansi	Mata Kuliah Yang Diampu	Alokasi waktu (jam/minggu)
1.	La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA	Etika Bisnis dan Profesi Akuntan	FEB UNG	Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Syariah Akuntansi Keprilakuan Etika Bisnis & Profesi	3,0 3,0 3,0 3,0
2.	Amir Lukum, S.Pd., MSA	Akuntansi Sektor Publik	FEB UNG	Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Akuntansi Biaya Akuntansi Manajemen	3,0 3,0 3,0 3,0

4. Subyek Penelitian : Pejabat Struktural (Kajur, Sekjur dan Kaprodi) di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo
5. Masa Pelaksanaan penelitian : 6 Bulan
  - Mulai : April 2012
  - Berakhir : September 2012
6. Anggaran yang diusulkan : Rp. 17.040.000,-  
**(Tujuh Belas Juta Empat Puluh Ribu Rupiah)**
7. Lokasi Penelitian : Universitas Negeri Gorontalo
8. Hasil yang ditargetkan : Menjadi masukan bagi pimpinan di tingkat universitas dan tingkat fakultas dalam penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA).

## **KATA PENGANTAR**

Ungkapan rasa syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi di Universitas Negeri Gorontalo”.

Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk melihat pengaruh karakteristik sasaran anggaran yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.

Dengan segala kerendahan hati kami menyadari bahwa penelitian ini masih dimungkinkan terdapat kekurangan. Untuk itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat membantu kami dalam perbaikan di dalam penulisan penelitian dimasa yang akan datang. Akhirnya kami berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya, dan khususnya dalam bidang akuntansi sektor publik.

Gorontalo, September 2012

**Tim Peneliti**

## DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KERANGKA TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	5
2.1 Kajian Teori	5
2.1.1 Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi	5
2.1.2 <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	7
1. Partisipasi Penyusunan Anggaran	7
2. Kejelasan Sasaran Anggaran	9
3. Kesulitan Sasaran Anggaran	11
4. Evaluasi Anggaran	12
5. Umpan Balik Anggaran	13
2.1.3 Kinerja Manajerial Organisasi	13

2.2	Hipotesis	14
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		16
3.1	Ruang Lingkup dan Lokasi Penelitian	16
3.2	Sumber Data	16
3.3	Populasi dan Sampel	16
3.4	Teknik Pengumpulan Data	17
3.5	Definisi Operasional Variabel	17
3.6	Teknik Analisis Data	19
3.6.1	Uji Validitas	19
3.6.2	Uji Reliabilitas	19
3.7	Uji Asumsi Klasik	20
3.8	Pengujian hipotesis	20
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		22
4.1	Karakteristik Responden	22
4.2	Hasil Uji Validitas	27
4.3	Hasil Uji Reliabilitas	33
4.4	Statistik Deskriptif	34
4.5	Hasil Uji Asumsi Klasik	43
4.5	Hasil Penelitian	46
4.6	Pembahasan	51
4.7	Keterbatasan Studi	58
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN PEMBAHASAN		59
5.1	Simpulan	59
5.2	Implikasi dan Saran	60

DAFTAR PUSTAKA

62

LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 1. Definisi Operasional Variabel	17
Tabel 2. Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuisisioner	23
Tabel 3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	23
Tabel 4. Responden Berdasarkan Umur	24
Tabel 5. Responden Berdasarkan Strata Pendidikan	25
Tabel 6. Responden Berdasarkan Jabatan	26
Tabel 7. Responden Berdasarkan Lama Jabatan	27
Tabel 8. Uji Validitas Partisipasi Anggaran	28
Tabel 9. Uji Validitas Kejelasan Sasaran Anggaran	29
Tabel 10. Uji Validitas Kesulitan Sasaran Anggaran	30
Tabel 11. Uji Validitas Evaluasi Anggaran	31
Tabel 12. Uji Validitas Umpan Balik Anggaran	32
Tabel 13. Uji Validitas Kinerja Manajerial Organisasi	32
Tabel 14. Uji Reliabilitas Keseluruhan Variabel	33
Tabel 15. Dasar Interpretasi Skor Item Variabel Penelitian	35
Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran	36
Tabel 17. Distribusi Frekuensi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran	37
Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel Kesulitan Sasaran Anggaran	39
Tabel 19. Distribusi Frekuensi Variabel Evaluasi Anggaran	40
Tabel 20. Distribusi Frekuensi Variabel Umpan Balik Anggaran	41
Tabel 21. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial Organisasi	42
Tabel 22. Hasil Uji Multikolinieritas	45

Tabel 23. Uji Koefisien Determinasi	47
Tabel 24. Hasil Uji-t	48
Tabel 25. Hasil Uji F	51

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1. Model Penelitian	15
Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Data	44
Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas	46

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 (Biodata Tim Peneliti)

Lampiran 2 (Kuisisioner)

Lampiran 3 (Tabulasi Skor)

Lampiran 4 (Uji Validitas)

Lampiran 5 (Uji Validitas)

Lampiran 6 (Statistik Deskriptif)

Lampiran 7 (Uji Asumsi Klasik)

Lampiran 8 (Uji Hipotesis)

Lampiran 9 (SK Penelitian)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perubahan yang dinamis dan cepat dalam dunia pendidikan membawa dampak bagi Perguruan Tinggi khususnya Universitas yang merupakan lembaga pendidikan tertinggi yang dapat dianggap sebagai parameter berkembang tidaknya tingkat pendidikan suatu negara. Universitas Negeri Gorontalo sebagai lembaga Perguruan Tinggi Negeri di Provinsi Gorontalo perlu terus meningkatkan keunggulan bersaing dan melakukan penyesuaian yang tepat dalam menyusun strategi untuk mempersiapkan lulusan yang siap pakai dan mampu bersaing dalam dunia yang kompetitif. Strategi yang dilakukan oleh Universitas Negeri Gorontalo tentunya perlu direncanakan secara matang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai dan dalam implementasinya juga perlu dilakukan pengendalian apakah strategi telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Anggaran merupakan salah satu komponen penting untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dan juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi prestasi (Kenis, 1979). Universitas Negeri Gorontalo yang telah mengadopsi sistem pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU), bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada seluruh komponen civitas akademika yang dalam pengelolaan keuangannya berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Dengan manajemen BLU, sebuah universitas mempunyai keleluasaan dan

kelonggaran yang lebih untuk mendayagunakan uang pendapatan. Namun, pendapatan tersebut harus dikelola sebaik-baiknya untuk mencapai stabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Anggaran program Universitas Negeri Gorontalo disusun dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) baik di tingkat Universitas dan tingkat Fakultas. Penyusunan anggaran program yang dituangkan dalam RBA haruslah melibatkan para pimpinan struktural yang ada di lembaga universitas khususnya para ketua-ketua jurusan dan ketua-ketua program studi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai ujung tombak lembaga. Ini dikarenakan merekalah yang paling tahu apa yang sebenarnya harus dilakukan sehingga akan ada kejelasan sasaran anggaran yang disusun. Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang dibuat dan dituangkan dalam RBA nantinya akan ada umpan balik yang kemudian bisa di evaluasi apakah program-program yang telah dibuat telah dilaksanakan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat. Selain itu, tujuan dilibatkannya para ketua-ketua jurusan dan ketua-ketua program studi dalam penyusunan RBA agar kinerja manajerial organisasi di tingkat jurusan dan program studi dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan uraian singkat di atas, maka kami berkeinginan untuk melakukan penelitian tersebut dengan judul Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Pada Universitas Negeri Gorontalo.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi?
2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi?
3. Apakah umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi?
4. Apakah evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi?
5. Apakah kesulitan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.
2. Untuk menguji pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.
3. Untuk menguji pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.

4. Untuk menguji pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.
5. Untuk menguji pengaruh kesulitan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah secara teoritis diharapkan dapat sebagai pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi khususnya mengenai penganggaran dan kinerja manajerial, dan diharapkan dapat memberi masukan bagi para penentu kebijakan di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo (kontribusi untuk pembinaan lingkup organisasional dan sumber daya manusia) bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja manajerial organisasinya, dibutuhkan adanya keterlibatan dari manajemen bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Pelimpahan wewenang yang diberikan pada manajemen bawahan mempunyai hubungan erat dengan partisipasi penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial hanya pada pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

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

##### **2.1.1 Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi**

Paradigma baru pengelolaan keuangan negara sesuai dengan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara mengandung tiga kaidah manajemen keuangan Negara, yaitu orientasi pada hasil, profesionalitas serta akuntabilitas dan transparansi. Paradigma ini dimaksudkan untuk memangkas ketidakefisienan dan peningkatan pelayanan publik.

Berangkat dari tujuan peningkatan pelayanan publik tersebut diperlukan aturan yang spesifik yang mengatur unit pemerintahan dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang saat ini bentuk dan modelnya beraneka macam. Sesuai dengan pasal 1 butir (23) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan bahwa Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi termasuk dalam jenis Badan Layanan Umum yang kegiatannya menyediakan barang atau jasa tanpa mengutamakan mencari

keuntungan dalam melaksanakan kegiatannya seperti yang disebutkan dalam Undang-Undang diatas. Penjelasan tersebut secara spesifik menunjukkan karakteristik entitas yang merupakan Badan Layanan Umum, yaitu:

1. Berkedudukan sebagai lembaga pemerintah yang tidak dipisahkan dari kekayaan Negara;
2. Menghasilkan barang dan/atau jasa yang diperlukan masyarakat;
3. Tidak bertujuan untuk mencari laba;
4. Dikelola secara otonom dengan prinsip efisiensi dan produktivitas ala korporasi;
5. Rencana kerja, anggaran dan pertanggungjawabannya dikonsolidasikan pada instansi induk;
6. Penerimaan baik pendapatan maupun sumbangan dapat digunakan secara langsung;
7. Pegawai dapat terdiri dari pegawai negeri sipil dan bukan pegawai negeri sipil;
8. Badan Layanan Umum bukan subyek pajak

Semula model penganggaran di universitas-universitas negeri menggunakan model PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak) dimana uang yang masuk harus disetor ke kas negara, jika dibutuhkan, dana tersebut proses pencairannya melalui birokrasi keuangan cukup panjang dan ketat. Hal ini kadang mengambat kelancaran pelaksanaan kegiatan. Dengan pengelolaan keuangan yang sudah mengacu pada konsep Badan Layanan Umum (BLU), maka tidak seluruh pendapatan harus disetor ke kas negara, namun boleh dikelola sendiri dengan catatan siap dan sanggup diaudit.

Sebagai bagian dari fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU, pendapatan operasional BLU (seluruh pendapatan PNBPN) pada perguruan tinggi dapat langsung digunakan, sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA)-nya tanpa terlebih dahulu disetorkan ke Rekening Kas Negara. Anggaran BLU dimasukkan dalam RBA definitif BLU merupakan lampiran DIPA BLU. Dengan demikian penggunaan PNBPN harus sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan dalam DIPA dan RBA BLU.

### **2.1.2 *Budgetary Goal Characteristics***

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Kenis (1979) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristics* yaitu:

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

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi (Kurnia, 2004).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu

tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan para stakeholder juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi. Sedangkan Ghozali, *et.al.* (2001) membedakan partisipasi menjadi dua yaitu perasaan partisipasi dan partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi berarti seberapa luas individu merasa bahwa dia telah mempengaruhi keputusan sedangkan partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi legislated, yaitu penciptaan sistem format untuk tujuan pembuatan keputusan khusus dan partisipasi informasi yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang secara langsung berpengaruh terhadap individu tersebut. Jadi dengan semakin tinggi tingkat keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja (Indriantoro, 2000).

Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran (Brownel dalam Supomo dan Indriantoro, 1998). Menurut Mulyadi dalam Rahmanto (2001) proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini:

- a. Penetapan susunan anggaran oleh manajer atas,
- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah,
- c. *Review* oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah,
- d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Manfaat partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain:

1. Meningkatkan kerja sama yang baik antar departemen.
2. Mengurangi atau menghilangkan konflik dan ketegangan diantara anggota organisasi.
3. Meningkatkan kinerja atau prestasi manajer karena manajer atau bawahan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut terlibat dalam penyusunan.
4. Menambah pemahaman tentang tugas, tanggungjawab dan strategi yang akan dijalankan karena bawahan diberi kesempatan lebih untuk meminta penjelasan dan atasan.

Memungkinkan adanya transfer informasi dalam bawahannya kepada atasan sehingga dapat menggunakan informasi tersebut sehingga masukan untuk menetapkan strategi yang lebih baik dan anggaran yang disusun lebih relevan.

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

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan

terjadi di masa datang (Lowe, 1970, p.765). Anggaran merupakan suatu rencana yang rinci, yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang menunjukkan sumber daya dan penggunaannya dari suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Anthony dan Reece, 1989, p. 898). Anggaran pada tiap-tiap unit organisasi harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas.

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran tiap-tiap unit organisasi publik harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung-jawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kenis (1979) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Locke (1968) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas

organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Locke (1968) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

Kenis (1979) dengan menggunakan pendekatan *goal theory* meneliti pengaruh dimensi-dimensi anggaran terhadap sikap dan kinerja manajerial. *Goal theory* tersebut dikembangkan oleh Edwin A. Locke (1968). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kerjanya.

Beberapa penelitian selain yang dilakukan oleh Kenis (1979) mendukung terdapatnya pengaruh yang positif tentang kejelasan dan spesifikasi *task-goal* terhadap komitmen pada sasaran, kepuasan dan pencapaian dari manajer (Latham dan Yukl, 1975; Steers, 1976; Ivanchevic, 1976). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran juga telah terbukti positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di kawasan industri Makasar (Pasoloran, 2002).

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

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan

sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2004).

Evaluasi secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu 1) meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, 2) memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya, 3) sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi dan 4) untuk menilai pembuatan keputusan manajemen (Tse, 1979 dalam Kurnia, 2004).

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

Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 1962). Steers (1975) mengemukakan bahwa terhadap hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Hackman and Lawler (1971) memperoleh hasil yang berbeda yaitu tidak adanya hubungan antara umpan balik anggaran dengan kinerja.

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

Kenis (1979) mengemukakan bahwa kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Hofstede (1967) dalam Muslimah (1998) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Merchant (1998) mengemukakan bahwa untuk tujuan motivasional, sasaran anggaran yang tepat adalah *stretch target*, yaitu sasaran yang ketat, yang tidak dapat dicapai apabila tidak ada perubahan dalam system kerja.

Locke (1968) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Carroll dan Tosi (1970) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan sasaran anggaran dan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan dan Steers (1975) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak terdapat hubungan yang positif antara kesulitan sasaran anggaran dengan motivasi dan kinerja

### **2.1.3 Kinerja Manajerial**

Menurut Kurnia (2004) pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajemen merupakan salah satu alat penilaian atas pencapaian tujuan organisasi serta dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan. Mahoney, *et.al* (1965) menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa

jauh manajer organisasi mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Jadi kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional.

Indriantoro (1993) dan Supomo (1998) menyatakan bahwa kinerja akan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Jadi kinerja manajerial merupakan hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wilayah tanggungjawabnya.

## **2.2 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kajian teori di atas, sesuai dengan tujuan dan masalah yang dikemukakan, maka pengajuan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi.

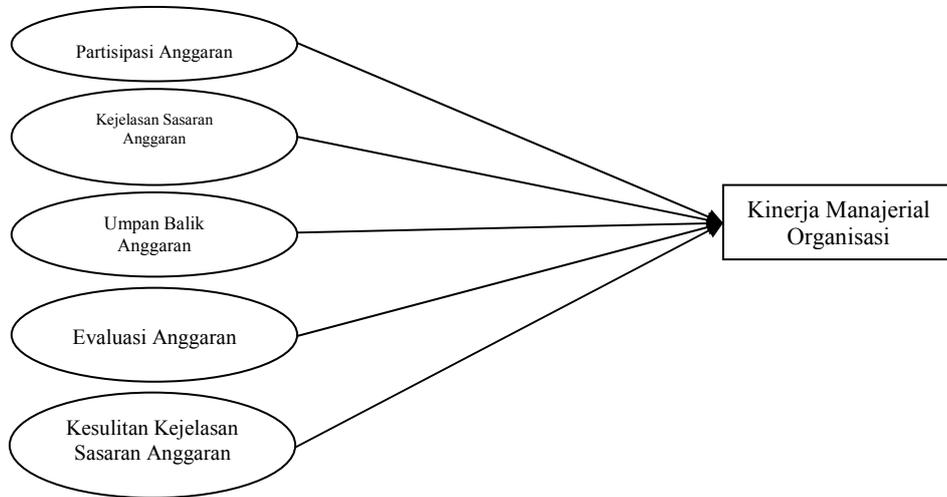
H2 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi.

H3 : Umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi.

H4 : Evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi.

H5 : Kesulitan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi.

Gambar 1  
Model Penelitian



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Ruang Lingkup dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini merupakan *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel yaitu suatu penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Statistik merupakan alat analisis utama yang digunakan dalam penelitian ini kemudian hasil dari analisis statistik tersebut dilanjutkan dengan interpretasi data. Lokasi dari penelitian ini adalah Universitas Negeri Gorontalo.

#### **3.2 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer yaitu, data yang diperoleh dengan cara mengedarkan kuisisioner kepada responden berdasarkan indikator dari variabel-variabel yang diteliti untuk memperoleh jawaban yang objektif kemudian diolah sehingga mendapatkan hasil dari penelitian ini.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para ketua jurusan, sekretaris jurusan dan ketua program studi yang ada dilingkungan Universitas Negeri Gorontalo.

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu sampel *non probability* yang menyesuaikan dengan kriteria atau pertimbangan tertentu (Cooper dan Emory, 1999). Kriteria yang ditentukan adalah para ketua jurusan, sekretaris jurusan dan ketua program studi yang sudah pernah berpartisipasi dalam penyusunan RBA.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui metode *survey* dimana Observasi lapangan, *survey* atau pengumpulan data penelitian dilaksanakan selama enam bulan mulai dari awal bulan April 2012 sampai dengan akhir bulan September 2012. Pengumpulan data menggunakan metode kuisioner yang didistribusikan oleh peneliti kepada responden secara langsung.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Nampak pada tabel berikut:

Tabel 1: Definisi Operasional Variabel

<b>Nama Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Partisipasi Anggaran (X1)	Partisipasi penyusunan anggaran ( <i>budgetary participation</i> ) yaitu keterlibatan manager dalam penyusunan anggaran (Kenis, 1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh jabatan</li> <li>• Penetapan anggaran</li> <li>• Opini dan pendapat</li> </ul>	Interval
Kejelasan Sasaran	Kejelasan sasaran anggaran ( <i>budget goal clarity</i> ) adalah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alokasi anggaran</li> </ul>	Interval

Anggaran (X2)	luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritas anggaran</li> </ul>	
Umpan Balik Anggaran (X3)	Umpan balik anggaran ( <i>budgetary feedback</i> ) Hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan (Kenis, 1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian sasaran anggaran</li> <li>• Penyimpangan anggaran</li> </ul>	Interval Interval
Evaluasi Anggaran (X4)	Evaluasi anggaran ( <i>budgetary evaluation</i> ) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efisiensi</li> <li>• Penyimpangan anggaran</li> <li>• Tanggungjawab</li> <li>• Evaluasi kinerja</li> <li>• Pencapaian sasaran anggaran</li> </ul>	Interval Interval Interval Interval Interval
Kesulitan Sasaran Anggaran (X5)	Kesulitan sasaran anggaran ( <i>budget goal difficulty</i> ). Rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian anggaran</li> <li>• Sasaran anggaran</li> <li>• Keahlian dan pengetahuan</li> </ul>	Interval Interval Interval
Kinerja Manajerial Organisasi (Y)	Kinerja manajerial adalah kinerja para pejabat struktural di PTS yang mencakup tingkat kecakapan mereka dalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Investigasi</li> <li>• Pengkoordinasian</li> <li>• Evaluasi</li> </ul>	Interval Interval Interval Interval

---

<p>melaksanakan manajemen perencanaan, koordinasi, pengawasan, negosiasi dan Pengukuran menggunakan <i>self rating</i>, dimana setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya (Mahoney, dkk, 1963).</p>	<p>aktivitas yang meliputi investigasi, evaluasi, pengaturan staff, dan perwakilan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan</li> <li>• perwakilan</li> </ul>	<p>Interval</p> <p>Interval</p>
---	---	--	---------------------------------

---

Sumber: Data Olahan, 2012

### 3.6 Teknik Analisis Data

Sebelum data yang diperoleh dilakukan uji hipotesis, data harus di analisis terlebih dahulu untuk mendapatkan data yang berkualitas. Data tersebut dianalisis sebagai berikut.

#### 3.6.1 Uji Validitas

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui akurasi dan konsistensi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument. Untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *factor analysis* melalui *varimax rotation*. Item yang dimasukkan dalam analisis adalah item yang memiliki *factor loading* > 0,05 (Hair, 1998).

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Tiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrumen akan diuji dengan menggunakan *Cronbach-Alpha coefficient*. Instrumen dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki *Cronbach Alpha*  $>0,60$  (Nunnaly, 1978).

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas, untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, independen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.
2. Uji Multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Apabila variabel independen memiliki angka VIF di sekitar 1, dan nilai tolerance mendekati 1 maka dapat dikatakan variabel independen tersebut tidak memiliki multikolinearitas dengan variabel lain.
3. Uji Heteroskedastisitas, menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan terhadap pengamatan lainnya. Jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0 *for Windows*. Untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 5, dilakukan pengujian menggunakan *multiple regression analysis* dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan:

$\alpha$  : Konstanta

Y : Kinerja Manajerial Organisasi

X<sub>1</sub> : Partisipasi Organisasi

X<sub>2</sub> : Kejelasan Sasaran Organisasi

X<sub>3</sub> : Umpan Balik Anggaran

X<sub>4</sub> : Evaluasi Anggaran

X<sub>5</sub> : Kesulitan Sasaran Anggaran

e : *Error*

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Responden

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan memberikan kuisioner tertutup kepada responden. Penyebaran kuisioner dilakukan oleh peneliti dengan langsung mendatangi responden ditempat kerjanya. Pertimbangan penyebaran kuisioner secara langsung mempunyai tujuan agar mendapatkan *response rate* yang tinggi.

Penyebaran kuisioner kepada responden dan pengumpulan dari responden dilakukan pada akhir bulan Juni sampai dengan minggu terakhir bulan Agustus 2012. Proses pengumpulan data dilakukan lebih dari dua bulan dikarenakan bertepatan memasuki bulan Ramadhan di awal bulan Juli dimana kurangnya aktivitas responden di kampus sehingga banyak responden yang sulit ditemui baik saat pengambilan data maupun saat pengumpulan data.

Kuisioner yang dikirimkan kepada responden sebanyak 89 eksamplar dan yang kembali 77 eksamplar. Berdasarkan 77 eksamplar kuisioner yang kembali, hanya 73 kuisioner yang dapat digunakan dan kemudian dianalisis sehingga tingkat pengembalian kuisioner (*response rate*) yang dapat di analisis sebesar 82%, sedangkan sebanyak 4 eksamplar kuisioner tidak dapat digunakan karena tidak memenuhi 34able34ia. Secara lebih rinci perhitungan tingkat pengembalian kuisioner ini dapat dilihat pada 34able berikut:

Tabel 2

## Sampel dan Tingkat Pengembalian Kuisisioner

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jumlah kuisisioner yang di sebar	89	100
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	12	13,5
Jumlah kuisisioner yang datanya tidak lengkap	2	2,2
Jumlah kuisisioner yang tidak di isi	2	2,2
Jumlah total kuisisioner yang dapat di analisis	73	82,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Dari hasil kuisisioner yang dapat dianalisis, maka dapat diketahui gambaran statistik responden dalam bentuk tabel menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja responden adalah sebagai berikut :

## 1. Menurut Jenis Kelamin

Tabel 3

## Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
laki-laki	38	52,1
Perempuan	35	47,9
Jumlah	73	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, diperoleh dari responden untuk jenis kelamin, jumlah responden laki-laki berjumlah 38 (52,1%) dan jumlah responden perempuan berjumlah 35 (47,9%). Hal ini menunjukkan bahwa dari total 73 responden, yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak

dibandingkan dengan responden perempuan walaupun jumlah persentasenya tidak terlalu jauh dengan jumlah responden perempuan.

## 2. Menurut Umur

Tabel 4  
Responden Berdasarkan Umur

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
25 - 30 Tahun	5	6,8
31 - 35 Tahun	30	41,1
36 - 40 Tahun	20	27,4
41 -45 Tahun	9	12,3
> 46 Tahun	9	12,3
Jumlah	73	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengolahan data berdasarkan kelompok umur, diperoleh data seperti yang tergambar dalam tabel bahwa jumlah responden dengan umur 25-30 tahun berjumlah 5 orang (6,8%), responden dengan umur 31-35 berjumlah 30 (41,1%), responden dengan umur 36-40 tahun berjumlah 20 (27,4%), responden dengan umur 41-45 tahun berjumlah 9 (12,3%) dan jumlah responden dengan umur lebih dari 46 tahun berjumlah 9 orang (12,3%). Hal ini menunjukkan bahwa dari total 73 responden, rata-rata umur responden berada pada usia produktif dimana para responden lebih banyak dari kalangan kaum muda yang lebih energik.

### 3. Menurut Strata Pendidikan

Tabel 5

Responden Berdasarkan Strata Pendidikan

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
S1	1	1,4
S2	67	91,8
S3	5	6,8
Jumlah	73	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, diperoleh data untuk strata pendidikan responden dengan tingkat pendidikan untuk S1 berjumlah 1 orang (1,4%), responden dengan tingkat pendidikan S2 berjumlah 67 orang (91,8%) dan jumlah responden dengan tingkat pendidikan S3 berjumlah 5 orang (6,8%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata tingkat pendidikan dari para responden sudah berstrata S2 dan mulai banyak yang berstrata S3 dalam menunjang pendidikan responden. Hal ini tak terlepas dari profesi para responden sebagai dosen.

#### 4. Menurut Jabatan

Tabel 6

Responden Berdasarkan Jabatan

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
Ketua Jurusan	25	34,2
Sekretaris Jurusan	27	37,0
Ketua Program Studi	21	28,8
Jumlah	73	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh data berdasarkan posisi jabatan dari para responden yaitu sebagai ketua jurusan berjumlah 25 orang (34,2%), sekretaris jurusan berjumlah 27 orang (37%) dan ketua program studi berjumlah 21 orang (28,8%). Ini menunjukkan bahwa jumlah responden dengan posisi sebagai sekretaris jurusan lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden ketua jurusan dan ketua program studi. Akan tetapi jumlah presentase perbedaan jumlah tersebut tidak terlalu besar dengan rata-rata distribusi responden hampir seimbang antara ketua jurusan, sekretaris jurusan maupun ketua program studi.

## 5. Menurut Lamanya Jabatan

Tabel 7

### Responden Berdasarkan Lama Jabatan

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
<1 Tahun	15	20,5
1 - 2 Tahun	27	37,0
2 - 3 Tahun	26	35,6
> 3 Tahun	5	6,8
Jumlah	73	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan hasil pengolahan data berdasarkan lamanya jabatan yang diduduki oleh para responden seperti tampak pada tabel diatas, diperoleh lamanya responden menjabat kurang dari satu tahun berjumlah 15 orang (20,5%), lamanya menjabat 1-2 tahun berjumlah 27 orang (37%), lamanya menjabat 2-3 tahun berjumlah 26 orang (35,6%) dan jumlah responden yang menjabat lebih dari 3 tahun berjumlah 5 orang (6,8%). Dengan demikian, rata-rata responden sudah menjabat sebagai ketua jurusan, sekretaris jurusan dan ketua program studi sudah lebih dari satu tahun walaupun ada yang menjabat kurang dari satu tahun akan tetapi para responden tersebut sudah pernah terlibat dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di masing-masing fakultas.

### 4.3 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang ditetapkan dalam

penelitian ini. Sebuah instrument dikatakan valid, jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pengujian validitas konstruk dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Koefisien Korelasi *Product Moment* dari Karl Person. Koefisien validitas diperoleh dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item dari masing-masing atribut dengan level signifikansi 0,05 (5%) dari nilai kritisnya. Berikut uji validitas dari masing-masing variabel.

### 1. Partisipasi Anggaran

Hasil uji validitas untuk indikator variabel partisipasi anggaran dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8  
Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Variabel	Item	Correlation	Probabilitas	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	item1	0,755	0,000	Valid
	item2	0,353	0,002	Valid
	item3	0,695	0,000	Valid
	item4	0,647	0,000	Valid
	item5	0,625	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 8 di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item pertanyaan untuk variabel partisipasi anggaran (X1) valid untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

## 2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Hasil uji validitas untuk indikator variabel kejelasan sasaran anggaran dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 9

Uji Validitas Kejelasan Sasaran Anggaran

Variabel	Item	Correlation	Probabilitas	Keterangan
Kejelasan Sasaran	item1	0,848	0,000	Valid
Anggaran (X2)	item2	0,774	0,000	Valid
	item3	0,817	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 9 di atas menunjukkan bahwa item-item pertanyaan untuk variabel kejelasan sasaran anggaran mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item pertanyaan untuk variabel kejelasan sasaran anggaran (X2) valid untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

### 3. Kesulitan Sasaran Anggaran

Hasil uji validitas untuk indikator variabel kesulitan sasaran anggaran dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 10

Uji Validitas Kesulitan Sasaran Anggaran

Variabel	Item	Correlation	Probabilitas	Keterangan
Kesulitan Sasaran	item1	0,551	0,000	Valid
Anggaran (X3)	item2	0,639	0,000	Valid
	item3	0,817	0,000	Valid
	item4	0,608	0,000	Valid
	item5	0,544	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 10 di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kesulitan sasaran anggaran mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item pertanyaan untuk variabel kesulitan sasaran anggaran (X3) valid untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

#### 4. Evaluasi Anggaran

Hasil uji validitas untuk indikator variabel evaluasi anggaran dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 11  
Uji Validitas Kesulitan Sasaran Anggaran

Variabel	Item	Correlation	Probabilitas	Keterangan
Evaluasi Anggaran (X4)	item1	0,754	0,000	Valid
	item2	0,82	0,000	Valid
	item3	0,868	0,000	Valid
	item4	0,292	0,012	Valid
	item5	0,844	0,000	Valid
	Item6	0,819	0,000	Valid
	item7	0,716	0,000	Valid
	item8	0,58	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data tabel 11 di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel evaluasi anggaran mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item pertanyaan untuk variabel evaluasi anggaran (X4) valid untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

#### 5. Umpan Balik Anggaran

Hasil uji validitas untuk indikator variabel umpan balik anggaran dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12

## Uji Validitas Umpan Balik Anggaran

Variabel	Item	Correlation	Probabilitas	Keterangan
Umpan Balik	item1	0,835	0,000	Valid
Anggaran (X5)	item2	0,854	0,000	Valid
	item3	0,815	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data tabel 12 diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel umpan balik anggaran mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item pertanyaan untuk variabel umpan balik anggaran (X5) valid untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

## 6. Kinerja Manajerial Organisasi

Hasil uji validitas untuk indikator variabel kinerja manajerial organisasi dapat dilihat pada 44able berikut.

Tabel 13

## Uji Validitas Kinerja Manajerial Organisasi

Variabel	Item	Correlation	Probabilitas	Keterangan
Kinerja Manajerial	item1	0,745	0,000	Valid
Organisasi (Y)	item2	0,788	0,000	Valid
	item3	0,86	0,000	Valid
	item4	0,904	0,000	Valid
	item5	0,853	0,000	Valid
	Item6	0,824	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data tabel 13 di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kinerja manajerial organisasi mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian item pertanyaan untuk variabel kinerja manajerial organisasi (Y) valid untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

#### 4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama menggunakan alat ukur yang sama pula. Pengujian instrumen penelitian dari segi reliabilitasnya terhadap 73 responden diperoleh bahwa hasil instrument penelitian yang dipergunakan untuk masing-masing variabel yang diuji adalah koefisien keandalannya (*Cronbach Alpha*) lebih besar dari 0.60 (60%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 14

Uji Reliabilitas Keseluruhan Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X1)	0,616	0,60	Reliabel
Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)	0,739	0,60	Reliabel
Kesulitan Sasaran Anggaran (X3)	0,615	0,60	Reliabel
Evaluasi Anggaran (X4)	0,865	0,60	Reliabel
Umpan Balik Anggaran (X5)	0,782	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial Organisasi (Y)	0,908	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data dari tabel 14 di atas menunjukkan semua variabel yang diujikan mempunyai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60 atau 60% yang disyaratkan. Oleh karena itu, setiap variabel reliabel dan memenuhi untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

#### **4.5 Statistik Deskriptif**

Analisa Statistik deskriptif merupakan analisis statistik yang berfungsi untuk mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel (kuesioner) (Sugiyono, 2007:29). Kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini berjumlah 89 dan yang dikembalikan sebanyak 77 buah dengan 4 buah tidak dapat diolah dikarenakan data yang diisi tidak lengkap atau tidak di isi sehingga yang dapat diolah lebih lanjut berjumlah 83. Variabel yang diteliti terdiri dari 5 variabel independen yaitu partisipasi anggaran (X1), kejelasan sasaran anggaran (X2), kesulitan sasaran anggaran (X3), evaluasi anggaran (X4) dan umpan balik anggaran (X5), serta 1 variabel dependen yaitu kinerja manajerial organisasi (Y).

Penyajian data hasil penelitian ini dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi karena jumlah data yang disajikan cukup banyak sehingga diharapkan dapat menjadi lebih efisien dan komunikatif (Sugiyono, 2007:32). Distribusi frekuensi diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden. Dasar interpretasi rata-rata skor item (mean) dalam variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 15  
 Dasar Interpretasi Skor Item Variabel Penelitian

No	Nilai Skor	Interpretasi
1	$1.00 < NS \leq 1.80$	Berada pada daerah jelek
2	$1.81 < NS \leq 2.60$	Berada pada daerah kurang
3	$2.61 < NS \leq 3.40$	Berada pada daerah cukup
4	$3.41 < NS \leq 4.20$	Berada pada daerah baik
5	$4.21 < NS \leq 5.00$	Berada pada daerah sangat baik

Sumber : Arikunto (1998)

Nilai skor rata antara 1.00 sampai dengan 1.80 menunjukkan bahwa, menurut responden indikator-indikator dalam variabel penelitian yang diteliti mempunyai nilai rata-rata jelek. Nilai skor antara 1.81 sampai dengan 2.60 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel penelitian mempunyai nilai rata-rata kurang. Nilai skor antara 2.61 sampai dengan 3.40 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel penelitian mempunyai nilai rata-rata cukup. Nilai skor antara 3.41 sampai dengan 4.20 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel penelitian mempunyai nilai rata-rata baik. Dan Nilai skor antara 4.21 sampai dengan 5,00 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam variabel penelitian mempunyai nilai rata-rata sangat baik. Berikut adalah hasil analisa statistik deskriptif variabel-variabel penelitian:

### **1. Deskriptif Variabel Partisipasi Anggaran**

Tabel 4.10 merupakan rata-rata (mean) jawaban responden terhadap item variabel partisipasi anggaran. Sehingga dari data tersebut, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 16

## Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran

Item pertanyaan	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
Item X1.1	8	11	18	24,7	18	24,7	25	34,2	4	5,5	2,98
Item X1.2	-	-	2	2,7	46	63	25	34,2	-	-	3,31
Item X1.3	18	24,7	18	24,7	22	30,1	11	15,1	4	5,5	2,52
Item X1.4	6	8,2	6	8,2	21	28,8	32	43,8	8	11	3,41
Item X1.5	14	19,2	19	26	23	31,5	12	16,4	5	6,8	2,65

Sumber: Data primer yang diolah 2012

Berdasarkan tabel 16 di atas, jawaban responden tentang partisipasi anggaran relatif beragam. Dari hasil tabulasi skor jawaban, tampak terlihat bahwa responden cenderung memilih jawaban pada kisaran skor 3 dan 4. pada item 1 dari data diatas mengenai pengaruh yang besar dalam menentukan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di Prodi/Jurusan, responden lebih banyak menjawab poni 4 dengan persentase 34,2 akan tetapi banyak juga yang menjawab netral dan bahkan tidak setuju sehingga mean dari item pertanyaan 1 cukup. Pada item pertanyaan 3 tentang Penetapan sasaran RBA di Prodi/Jurusan lebih banyak responden yang menjawab dibawah nilai rata-rata yaitu 2,52 yang artinya kurang.

Sementara itu pada item pertanyaan 4 tentang tingkat pemberian pendapat atau opini kepada atasan, terlihat bahwa kecenderungan responden menjawab pada tingkat kesetujuan responden akan hal ini dengan nilai rata-rata 3,41 yang berarti baik. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat memberikan pendapat atau

opini kepada atasan yang dilakukan oleh responden dalam penyusunan anggaran relatif tinggi.

Selain itu, pada item 5 terkait dengan anggaran yang diputuskan sampai belum akan diputuskan sampai ada kepuasan yang dirasakan oleh responden cenderung cukup baik dengan hanya nilai rata-rata 2,65. Hal ini mengindikasikan bahwa peran partisipan dalam penyusunan anggaran tidak terlalu memiliki pengaruh. Jadi, dapat dikatakan bahwa konsep partisipasi penyusunan anggaran di Universitas Negeri Gorontalo sudah dilaksanakan walaupun masih kurang dalam hal melibatkan para pimpinan jurusan dan program studi.

## 2. Deskriptif Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

Tabel dibawah ini merupakan rata-rata (mean) jawaban responden terhadap item variabel kejelasan sasaran anggaran. Sehingga dari data tersebut, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 17

Distribusi Frekuensi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran

Item pertanyaan	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
Item X2.1	2	2,7	11	15,1	31	42,5	25	34,2	4	5,5	3,24
Item X2.2	1	1,4	7	9,6	28	38,4	33	45,2	4	5,5	3,43
Item X2.3	7	9,6	17	23,3	30	41,1	16	21,9	3	4,1	2,87

Sumber: Data primer yang diolah 2012

Berdasarkan tabel 17 di atas tergambar bahwa dalam menentukan anggaran sebagian responden menyatakan mengetahui dengan sangat jelas dan spesifik sasaran RBA Prodi/Jurusan yang di pimpin oleh responden dan sebagian lagi menyatakan bahwa sasaran anggaran di Prodi/Jurusan tidak jelas. Ini terlihat pada item pernyataan 1, responden lebih banyak menjawab netral dan setuju bahwa para responden mengetahui dengan jelas dan spesifik anggaran di Prodi/Jurusan yang dipimpin oleh responden dengan nilai rata-rata 3,24 yang berarti pemahaman dan kejelasan sasaran anggaran dari responden baik.

Disatu sisi sebagian besar responden menyatakan bahwa sasaran anggaran di Prodi/Jurusan yang dipimpin oleh responden tidak jelas dengan lebih banyak menyatakan setuju bahwa anggaran tidak jelas dengan nilai rata-rata 3,43. Bahkan ini dipertegas lagi dengan item pertanyaan 3 yaitu tentang pemahaman yang jelas atas sasaran anggaran RBA yang merupakan prioritas, responden lebih banyak menjawab netral dan ketidaksetujuan walaupun sebagian juga menjawab setuju. Ini terlihat dari skor rata-rata yang hanya 2,87 yang berarti cukup.

### **3. Deskriptif Variabel Kesulitan Sasaran Anggaran**

Tabel dibawah ini merupakan rata-rata (mean) jawaban responden terhadap item variabel kesulitan sasaran anggaran. Sehingga dari data tersebut, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 18

## Distribusi Frekuensi Variabel Kesulitan Sasaran Anggaran

Item pertanyaan	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
Item X3.1	4	5,5	20	27,4	24	32,9	20	27,4	5	6,8	3,02
Item X3.2	1	1,4	20	27,4	22	30,1	17	23,3	13	17,8	3,28
Item X3.3	-	-	7	9,6	20	27,4	30	41,1	16	21,9	3,75
Item X3.4	-	-	11	15,1	20	27,4	28	38,4	14	19,2	3,61
Item X3.5	-	-	-	-	48	65,8	16	21,9	9	12,3	3,46

Sumber: Data primer yang diolah 2012

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa anggaran di Prodi/Jurusan mengalami kesulitan dalam menetapkan sasaran anggaran. Pada item pertanyaan 1 tentang tidak adanya kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran (RBA) untuk Prodi/Jurusan para responden lebih banyak menjawab netral dan bahkan ketidaksetujuan mereka walaupun ada sebagian kecil menyatakan setuju bahwa tidak mengalami kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran.

Bahkan ini dipertegas dengan item pertanyaan 2 sampai dengan item pertanyaan 5 bahwa rata-rata responden menyatakan netral dan bahkan setuju bahwa sasaran anggaran sulit untuk dicapai dan anggaran yang ada di

Prodi/Jurusan dan juga membutuhkan keahlian khusus untuk menterjemahkan sasaran anggarannya.

#### 4. Deskriptif Variabel Evaluasi Anggaran

Tabel dibawah ini merupakan rata-rata (mean) jawaban responden terhadap item variabel evaluasi anggaran. Sehingga dari data tersebut, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 19  
Distribusi Frekuensi Variabel Evaluasi Anggaran

Item pertanyaan	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
Item X4.1	-	-	5	6,8	25	34,2	33	45,2	8	11	3,54
Item X4.2	4	5,5	20	27,4	25	34,2	19	26	5	6,8	3,01
Item X4.3	8	11	14	19,2	19	26	26	35,6	6	8,2	3,10
Item X4.4	19	26	33	45,2	15	20,5	5	6,8	1	1,4	2,12
Item X4.5	4	5,5	15	20,5	27	37	23	31,5	4	5,5	3,10
Item X4.6	7	9,6	20	27,4	26	35,6	17	23,3	3	4,1	2,84
Item X4.7	6	8,2	18	24,7	31	42,5	15	20,5	3	4,1	2,87
Item X4.8	4	5,5	11	15,1	25	34,2	29	39,7	4	5,5	3,24

Sumber: Data primer yang diolah 2012

Berdasarkan tabel di atas, jawaban responden tentang evaluasi anggaran relatif beragam. Dari hasil tabulasi skor jawaban, tampak terlihat bahwa

responden cenderung memilih jawaban pada kisaran skor 2, 3 dan 4. pada item 1 dari data diatas mengenai apakah atasan memberikan penjelasan untuk efisiensi penggunaan anggaran Prodi/Jurusan, responden lebih banyak menjawab setuju dengan persentase 45,2 akan tetapi banyak juga yang menjawab netral dari item pertanyaan 1 cukup. Dari rata-rata skor yang terdapat dalam variabel evaluasi anggaran berada pada kisaran skor 3 atau cukup yang artinya evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan sudah dijalankan walaupun mungkin belum efektif.

#### 4. Deskriptif Variabel Umpan Balik Anggaran

Tabel dibawah ini merupakan rata-rata (mean) jawaban responden terhadap item variabel umpan balik anggaran. Sehingga dari data tersebut, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 20

Distribusi Frekuensi Variabel Umpan Balik Anggaran

Item pertanyaan	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
Item X5.1	2	2,7	9	12,3	22	30,1	35	47,9	5	6,8	3,43
Item X5.2	4	5,5	15	20,5	25	34,2	25	34,2	4	5,5	3,13
Item X5.3	2	2,7	11	15,1	31	42,5	25	34,2	4	5,5	3,24

Sumber: Data primer yang diolah 2012

Berdasarkan data diatas, dapat dikatakan bahwa *feedback* yang diterima oleh para responden akan keterlibatan mereka dalam penganggaran dan penggunaan anggaran cukup dengan skor rata-rata berada di kisaran 3. Pada item



Item Y. <sub>1</sub>	3	4,1	6	8,2	20	27,4	36	49,3	8	11	3,54
Item Y. <sub>2</sub>	3	4,1	8	11	30	41,1	26	35,6	6	8,2	3,32
Item Y. <sub>3</sub>	3	4,1	8	11	19	26	40	54,8	3	4,1	3,43
Item Y. <sub>4</sub>	3	4,1	7	9,6	27	37	33	45,2	3	4,1	3,35
Item Y. <sub>5</sub>	3	4,1	7	9,6	16	21,9	40	54,8	7	9,6	3,56
Item Y. <sub>6</sub>	2	2,7	10	13,7	17	23,3	38	52,1	6	8,2	3,49

Sumber: Data primer yang diolah 2012

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa para pimpinan di tingkat Prodi dan Jurusan selalu melaksanakan tugas pokoknya sebagai pengambil kebijakan. Dari rata-rata skor seperti yang terlihat pada tabel diatas berada pada kisaran 3,5 yang berarti baik. Seperti pada item pertanyaan 1 tentang fungsi perencanaan dalam hal menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman para responden rata-rata menjawab setuju dengan nilai skor rata-rata 3,54 yang berarti baik.

Begitupun dengan fungsi-fungsi yang lain yang dijalankan oleh para responden seperti pengkoordinasian, investigasi, evaluasi, pengawasan dan perwakilan oleh para responden lebih banyak menyatakan kesetujuan mereka akan tugas dan fungsi dari masing-masing sehingga dapat disimpulkan bahwa para pimpinan Prodi dan Jurusan sudah melaksanakan fungsi manajerialnya.

#### 4.6 Uji Asumsi Klasik

Salah satu syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda pada penelitian ini adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai

pemeriksaan yang tidak bias dan efisien (*Best Linier Unbias Estimator/BLUE*) dari satu persamaan regresi berganda perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas data, uji multikolinieritas data, dan uji heterokedastisitas. Berikut ini hasil uji asumsi klasik yang dilakukan.

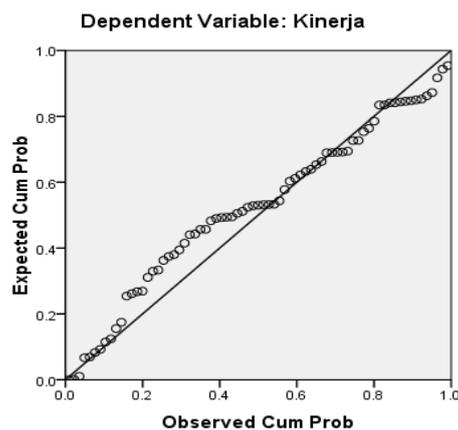
### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Ada dua asumsi yaitu pertama jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Kedua, jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 2

Hasil Uji Normalitas Data

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari gambar diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis. Dengan demikian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah normal sehingga model regresi layak digunakan.

## 2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan yang menggambarkan adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel independen dari model yang diteliti. Multikolinieritas akan mengakibatkan koefisien regresi tidak pasti atau mengakibatkan kesalahan standarnya menjadi tidak terhingga sehingga menimbulkan bias spesifikasi.

Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan nilai *tolerance value* (VIF)  $< 10$  (Ghojali, 2002: 92). Apabila nilai *tolerance* mendekati garis angka satu, dan nilai VIF  $< 10$ , ini menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 22

### Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients <sup>a</sup>	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Partisipasi	0.800	1.250
	Kejelasan	0.179	5.596
	Kesulitan	0.985	1.015
	Evaluasi	0.341	2.933
	Umpanbalik	0.226	4.429

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas, perhitungan nilai *tolerance* terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance*  $> 0,10$ , yang artinya tidak ada korelasi antara variabel independen yang lebih dari 95%, demikian juga dengan hasil perhitungan nilai VIF, dari kelima variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran,

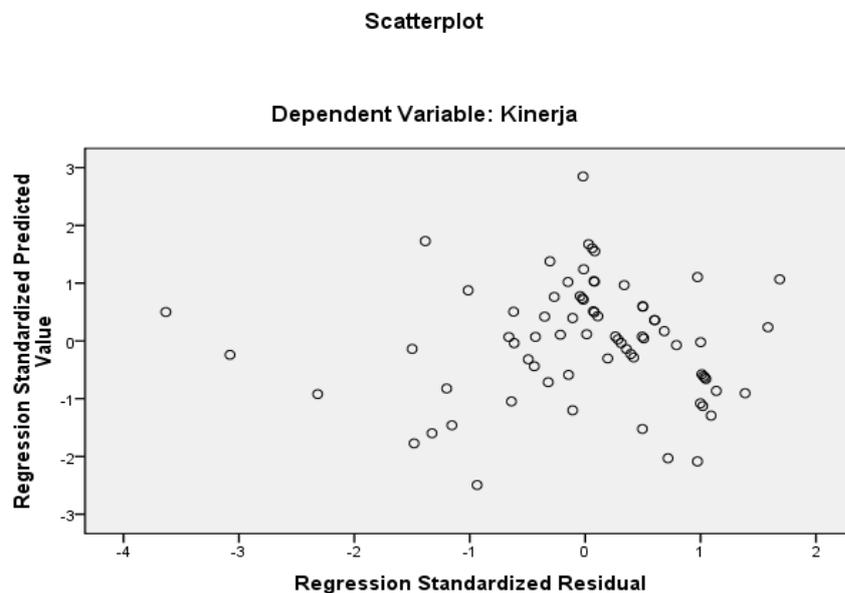
evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran yang diuji tidak ada nilai VIF yang lebih dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat problem multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dan menggunakan teknik diagram pencar (*scatter diagram*). Bila dalam *scatter diagram* menunjukkan hubungan yang sistematis, maka hal tersebut merupakan gejala heterokedastisitas. Pemilihan model grafik ini dilakukan karena dalam model ini variabel bebasnya lebih dari satu.

Gambar 3

Hasil Uji Heterokedastisitas



Hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan tidak ada

heteroskedastisitas. Artinya model regresi tersebut layak dipakai variabel prediktor terhadap variabel Y.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi syarat uji asumsi klasik.

#### 4.7 Hasil Penelitian

Sebelum dilakukan pengujian untuk hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kelima, terlebih dahulu dilakukan uji koefisien determinasi untuk melihat kontribusi variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran dalam mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja manajerial organisasi. Berikut tabel 4.17 untuk menguji koefisien determinasi.

Tabel 23

#### Uji Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.412 <sup>a</sup>	0.170	0.108	4.31230

a. Predictors: (Constant), Umpanbalik, Kesulitan, Partsipasi, Evaluasi, Kejelasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa variabel independen yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi hasil *multiple R* (Korelasi Berganda) menunjukkan 0,412 dan mempunyai hubungan dengan  $R_{Square}$  sebesar 0,108. Artinya kontribusi partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi

anggaran dan umpan balik anggaran dalam memengaruhi kinerja manajerial organisasi sebesar 10,8%. Ini berarti bahwa untuk menunjang kinerja organisasi manajerial organisasi bukan hanya dengan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran, tetapi dapat dipengaruhi variabel lain yaitu sebesar 89,2% yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

Untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kelima digunakan uji regresi berganda seperti yang tergambar pada tabel berikut ini.

Tabel 24

Hasil Uji-t

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	15.876	4.183		3.795	.000
	Partisipasi	0.069	0.174	0.050	0.398	0.692
	Kejelasan	-0.876	0.552	-0.418	-1.589	0.117
	Kesulitan	-0.044	0.172	-0.029	-0.256	0.799
	Evaluasi	-0.060	0.153	-0.075	-0.393	0.696
	Umpanbalik	1.465	0.463	0.742	3.165	0.002

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas, Hasil output SPSS menunjukkan bahwa hipotesis pertama yaitu variabel partisipasi anggaran (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi dengan nilai t-hitung sebesar 0,398 lebih kecil dari t-tabel 1,666 dengan nilai signifikan sebesar 0,692 yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi dengan *alpha* 0,05. Dengan demikian hipotesis H0 diterima dan H1 ditolak yang berarti partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial organisasi.

Hipotesis kedua yaitu variabel kejelasan sasaran anggaran (X2) berpengaruh terhadap kinerja manajerial memiliki nilai t-hitung sebesar -1.589 lebih kecil dari t-tabel 1,666 dengan nilai signifikansi sebesar 0,117 yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi dengan *alpha* 0,05 sehingga hipotesis H0 diterima dan H1 ditolak yang berarti kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial organisasi bahkan mempunyai hubungan kearah negatif.

Hipotesis ketiga yaitu variabel kesulitan sasaran anggaran (X3) berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar -0.256 lebih besar dari t-tabel 1,666 dengan nilai signifikansi sebesar 0,799 yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi dengan *alpha* 0,05 sehingga hipotesis H0 diterima dan H1 ditolak yang berarti kesulitan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi yang hubungannya kearah negatif.

Hipotesis keempat yaitu variabel evaluasi anggaran (X4) berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar -0.393 lebih kecil dari t-tabel 1,666 dengan nilai signifikansi sebesar 0,696 yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi dengan *alpha* 0,05 sehingga hipotesis H0 diterima dan H1 ditolak yang berarti evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi dengan arah hubungan yang negatif.

Untuk hipotesis kelima yaitu variabel umpan balik anggaran (X5) berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 3.165 lebih besar dari t-tabel 1,666 dengan nilai signifikansi sebesar 0,696 yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi dengan *alpha* 0,002 sehingga hipotesis

H0 ditolak dan H1 diterima yang berarti umpan balik anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial organisasi.

Berikut ini persamaan regresi yang dihasilkan dari pengujian

$$Y = -15.876 + 0.069X_1 + -0.876X_2 + -0.044X_3 + -0.060X_4 + 1.465X_5 e$$

Nilai koefisien regresi variabel partisipasi anggaran sebesar 0,069 sedangkan nilai koefisien korelasi yang distandarisasi sebesar 0.050. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa hanya 5% dari setiap perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial organisasi dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran, sedangkan sisanya sebesar 95% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Nilai koefisien regresi variabel kejelasan sasaran anggaran sebesar -0,876 sedangkan nilai koefisien korelasi yang distandarisasi sebesar -0.418. Ini berarti bahwa kejelasan sasaran anggaran dapat menjelaskan sebesar 41,8% dari setiap perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial organisasi, sedangkan sisanya sebesar 58,2% dijelaskan variabel lain.

Nilai koefisien regresi variabel kesulitan sasaran anggaran sebesar -0.044 sedangkan nilai koefisien korelasi yang distandarisasi sebesar -0.029. Ini berarti bahwa kesulitan sasaran anggaran hanya dapat menjelaskan sebesar 2,9% dari setiap perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial organisasi, sedangkan sisanya sebesar 97,1% dijelaskan variabel lain.

Selanjutnya nilai koefisien regresi variabel evaluasi anggaran sebesar -0.060 sedangkan nilai koefisien korelasi yang distandarisasi sebesar -0.075. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa hanya 7,5% dari setiap perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial organisasi dapat dijelaskan oleh evaluasi anggaran, sedangkan sisanya sebesar 92,5% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai koefisien regresi variabel umpan balik anggaran sebesar 1.465 sedangkan nilai koefisien korelasi yang distandarisasi sebesar 0.742. Ini berarti bahwa umpan balik anggaran dapat menjelaskan sebesar 74,2% dari setiap perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial organisasi, sedangkan sisanya sebesar 25,2% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Selanjutnya dilakukan uji-F. Uji-F dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi. Uji-F ini dilakukan dengan menggunakan SPSS 16 dengan hasil pada tabel berikut ini.

Tabel 25  
Hasil Uji-F

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	254.592	5	50.918	2.738	.026 <sup>a</sup>
	Residual	1245.928	67	18.596		
	Total	1500.521	72			

a. Predictors: (Constant), Umpanbalik, Kesulitan, Partisipasi, Evaluasi, Kejelasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji F seperti nampak pada tabel diatas, didapat nilai F hitung sebesar 2,738 dengan probabilitas 0.026. Karena probabilitas lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial organisasi atau dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial

organisasi walaupun ketika diuji secara parsial masing-masing dari variabel independen hanya variabel umpan balik anggaran yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi.

#### **4.8 Pembahasan**

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan dengan berbagai program yang akan dilakukan, sangat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang nampaknya secara praktis sering terjadi (Bastian, 2006a: 188)

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi yang merupakan alat untuk mencapai tujuan, juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan.

Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan yaitu (1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, (2) memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya

kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, (3) dapat meningkatkan kerja sama antar departemen, dan (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain Irvine (1978). Partisipasi penyusunan anggaran yang begitu luas menunjukkan betapa luasnya partisipasi bagi para pimpinan Jurusan dan Program Studi di Universitas Negeri Gorontalo untuk memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya sehingga berpengaruh terhadap tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka.

Akan tetapi hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian ini dimana hipotesis pertama dari penelitian ini tentang partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh para ketua jurusan, sekretaris jurusan dan ketua program studi yang ada di Universitas Negeri Gorontalo tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dipimpin oleh mereka. Hal ini mungkin disebabkan oleh segala keputusan anggaran pada fakultas masing-masing berada di tangan pimpinan tertinggi dalam hal ini dekan. Walaupun bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi, hanya sebagian kecil ide atau pendapatnya yang diterima atasan. Situasi ini tercipta karena tingginya ketidakpastian lingkungan pada organisasi pendidikan. Ketidakpastian lingkungan menyebabkan individu sulit untuk memprediksi keadaan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Dengan minimnya partisipasi bawahan yang diterima oleh atasan, sasaran anggaran menjadi kurang jelas dan agak sulit dicapai oleh bawahan.

Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi dan cenderung kearah negatif. Hasil penelitian ini tidak

sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kenis (1979), bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran yang termuat dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang disusun oleh fakultas masing-masing di Universitas Negeri Gorontalo harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Hal ini akan mendorong para pimpinan jurusan dan program studi di fakultas masing-masing untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Indikator kinerja yang digunakan selama ini dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan masih memiliki kelemahan karena indikator kinerja tersebut tidak terukur, dan tidak didukung oleh data yang valid dan handal. Indikator kinerja hanya membandingkan antara anggaran dan realisasi. Sedangkan dalam penyusunan anggaran, penentuan besarnya nilai rupiah belanja untuk program dan kegiatan tidak berdasarkan suatu data yang valid dan dapat diandalkan.

Sistem pengukuran kinerja yang dapat mengindikasikan orientasi pemenuhan kepuasan dari unit-unit kerja paling bawah di tingkat fakultas adalah penetapan indikator dan target kinerja yang jelas dan terukur. Penetapan indikator dan target kinerja merupakan tahap penting yang harus dilakukan secara hati-hati karena penetapan indikator dan target kinerja penting untuk menentukan keberhasilan fakultas dalam melaksanakan program dan kegiatannya. Penetapan

kinerja diharapkan tidak menimbulkan kesenjangan penilaian antara jurusan dan program studi dengan fakultas-fakultas yang ada di Universitas Negeri Gorontalo. Karena begitu luasnya kejelasan tujuan anggaran, maka tujuan anggaran harus dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh siapa saja yang bertanggung jawab.

Pada hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kesulitan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi manajerial dengan arah negatif. Ini disebabkan karena sasaran anggaran mempunyai range dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan susah dicapai. Sasaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan bagi para ketua-ketua jurusan dan ketua-ketua program studi pada fakultas masing-masing, sehingga berpengaruh pada rendahnya motivasi. Sasaran yang sangat ketat dan sulit dicapai, pada sisi lain akan mengakibatkan perasaan frustrasi, aspirasi yang rendah, dan penolakan atas sasaran oleh manajer (Becker dan Green, 1962). Locke (1968) juga menyatakan bahwa kesulitan sasaran tugas akan mengakibatkan rendahnya kinerja dibandingkan sasaran yang mudah. Apabila manajer secara terus menerus merasa gagal mencapai sasaran anggaran akan menyebabkan mereka kehilangan minat kerja, mengurangi prestasi, dan hilangnya percaya diri (Welch *at.al*, 1996).

Dampak tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi yang terjadi di Universitas Negeri Gorontalo dengan implikasi bahwa apabila para pimpinan jurusan dan ketua program studi merasa anggaran yang ditetapkan mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan tidak mudah dicapai maka hal tersebut akan menurunkan kinerja mereka karena para pimpinan jurusan dan ketua

program studi merasa gagal dan frustrasi sebelum mencapainya. Sedangkan apabila anggaran yang ditetapkan terlalu longgar dan mudah untuk dicapai maka mereka akan merasa tidak termotivasi dalam melaksanakannya, karena untuk mencapainya tidak diperlukan usaha yang keras sehingga tidak menimbulkan suatu tantangan. Ini dapat dilihat ketika dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran.

Evaluasi merupakan hal penting pada suatu implementasi anggaran yang tujuannya mencari tahu kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam satu unit kearah manajer yang bertanggungjawab. Manfaat lain dilakukannya evaluasi terhadap penyimpangan yaitu dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan penilaian prestasi para manajer yang lebih rendah selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan maupun hukuman, kemudian anggaran dalam suatu organisasi dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial (Kurnia, 2004), sehingga para bawahan akan berusaha untuk menjalankan anggaran dengan sebaik-baiknya. Dengan adanya evaluasi akan menimbulkan rasa tanggungjawab pimpinan unit kerja untuk melaksanakan tugas sesuai harapan. Peningkatan rasa tanggungjawab pimpinan ini berarti akan meningkatkan kinerja tersebut.

Akan tetapi ini tidak sejalan dengan hasil penelitian ini dimana hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi manajerial. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan fakultas belum berhasil karena kurangnya kerja sama antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini ditingkat jurusan dan program studi yang menjadi ujung tombak dalam hal

pelaksanaan program. Hal inilah yang harus menjadi perhatian para pemimpin di seluruh fakultas-fakultas yang ada di Universitas Negeri Gorontalo untuk semakin memberikan perhatian yang besar kepada bawahannya karena pimpinan fakultas kurang memberikan penjelasan terkait dengan efisiensi penggunaan anggaran untuk jurusan dan program studi. Selain itu dari hasil penelitian ini, pimpinan kurang dalam menjelaskan penyimpangan anggaran yang terjadi pada saat evaluasi kinerja sehingga sulit bagi para pimpinan jurusan dan program studi dalam menilai keberhasilan mereka dalam melaksanakan program.

Untuk itu mereka harus selalu berusaha, sehingga akan terjadi sinergi antara fakultas dengan jurusan dan program studi dengan kesepakatan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, sehingga akhirnya para pimpinan jurusan dan program studi itu memberikan prestasi yang sebesar-besarnya dalam tujuan yang sudah disepakati bersama tersebut.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis kelima, hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi. Pengaruh ini disebabkan manajemen di tingkat jurusan dan program studi telah cukup memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan anggaran. Mengingat umpan balik ini sangat penting bagi para pelaksana anggaran karena dapat dimanfaatkan untuk mengantisipasi penyimpangan yang mungkin terjadi pada periode yang akan datang. Laporan umpan balik dirasa cukup akurat menunjukkan penyimpangan yang terjadi pada unit kerja mereka. Jika terjadi penyimpangan pada pelaksanaan anggaran maka akan diarahkan menuju pada suatu perbaikan, sehingga kesalahan yang sama tidak terulang pada periode yang akan datang.

Umpan balik tentang tingkat pencapaian anggaran yang telah dicapai dapat memberikan efek motivasi yang besar pada pelaksana anggaran (Becker and Green, 1962). Jika anggota dari suatu organisasi tidak mengetahui hasil dari usaha mereka, mereka tidak punya dasar untuk merasa sukses maupun gagal dan tidak ada motivasi untuk kinerja yang lebih tinggi, lagi pula mungkin mereka pun merasa tidak puas (Becker and Green, 1962).

#### **4.9 Keterbatasan Studi**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, baik dalam hal responden maupun yang berhubungan dengan analisis data, berikut ini dijelaskan beberapa keterbatasannya:

1. Adanya tingkat kesibukan yang dimiliki oleh responden sehingga penelitian belum secara maksimal walaupun peneliti turun langsung ke lapangan untuk menyebarkan kuisioner.
2. Adanya kendala bersifat *inheren* dengan metode kuesioner, terutama berkaitan dengan perasaan senang dan tidak senang, keseriusan dan faktor situasional lain ketika responden memberikan jawaban.
3. Responden dalam penelitian ini hanya terbatas pada manajemen tingkat bawah di fakultas-fakultas yang ada di Universitas Negeri Gorontalo yaitu pada tingkat jurusan dan program stud sehingga hasil dari penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh stakeholder yang ada di Universitas Negeri Gorontalo dalam hal penganggarannya.

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Penelitian ini menganalisis pengaruh karakteristik sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi. Karakteristik sasaran anggaran terdiri atas partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi manajerial di Universitas Negeri Gorontalo. Hal ini disebabkan oleh segala keputusan anggaran pada fakultas masing-masing berada di tangan pimpinan tertinggi dalam hal ini dekan. Walaupun bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi, hanya sebagian kecil ide atau pendapatnya yang diterima atasan.
2. Hasil penelitian menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi pada Universitas Negeri Gorontalo. ini karena indikator kinerja yang digunakan selama ini dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan masih memiliki kelemahan karena indikator kinerja tersebut tidak terukur, dan tidak didukung oleh data yang valid dan handal.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi di Universitas Negeri Gorontalo. Ini disebabkan para pimpinan jurusan dan ketua program studi

merasa jika anggaran yang ditetapkan mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan tidak mudah dicapai maka hal tersebut akan menurunkan kinerja mereka karena para pimpinan jurusan dan ketua program studi merasa gagal dan frustrasi sebelum mencapainya. Sedangkan apabila anggaran yang ditetapkan terlalu longgar dan mudah untuk dicapai maka mereka akan merasa tidak termotivasi dalam melaksanakannya, karena untuk mencapainya tidak diperlukan usaha yang keras sehingga tidak menimbulkan suatu tantangan.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi di Universitas Negeri Gorontalo. ini menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan fakultas belum berhasil karena kurangnya kerja sama antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini ditingkat jurusan dan program studi yang menjadi ujung tombak dalam hal pelaksanaan program.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi. Ini menandakan bahwa umpan balik sangat penting bagi para pelaksana anggaran karena dapat dimanfaatkan untuk mengantisipasi penyimpangan yang mungkin terjadi pada periode yang akan datang.

## **5.2 Implikasi dan Saran**

Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa implikasi yang terkait dengan temuan hasil penelitian bagi para pembuat kebijakan terkait dengan proses penganggaran.

1. Para pimpinan di tingkat fakultas yang ada di Universitas Negeri Gorontalo agar dapat memperhatikan saran-saran serta lebih melibatkan para pimpinan jurusan dan prodi dalam pengambilan keputusan tentang penganggaran sebab merekalah sebagai ujung tombak pelaksana program yang dibuat oleh para pimpinan dan ini nantinya tidak hanya menjadi partisipasi yang bersifat semu. Berhasil atau tidaknya program yang dibuat oleh pihak universitas dan fakultas sangat besar dipengaruhi oleh kinerja dari jurusan dan program studi di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo. Selain itu harus ada alat ukur yang jelas dari pimpinan fakultas untuk mengukur sejauh mana sasaran anggaran yang telah ditetapkan tercapai. Agar nantinya semua anggaran yang telah disepakati bersama dapat dengan baik dikontrol peruntukannya.
2. Ketika partisipasi anggaran telah dijalankan dengan baik, tentunya pihak pimpinan harus memberikan gambaran kepada para pimpinan jurusan dan program studi terkait dengan kesulitan anggaran untuk memenuhi seluruh anggaran yang diajukan oleh pihak jurusan dan program studi serta mana program yang disetujui oleh pihak pimpinan agar ada kejelasan tentang anggaran antara pihak fakultas dengan jurusan dan program studi.
3. Evaluasi anggaran harus selalu dilakukan oleh pimpinan fakultas ketika anggaran yang telah disepakati bersama antara fakultas dengan pihak jurusan dan program studi dilaksanakan. Ini agar kinerja dari masing-masing jurusan dan program studi dapat diukur sehingga akan terjadi umpan balik anggaran oleh pihak jurusan dan program studi atas anggaran yang telah disepakati bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, S dan D.Green (1962), Budgeting and Employee Behavior, *Journal of Business*, October, hal 392-402
- Hackman J.R. and E.E.Lawler, 1971, Employee Reactions to Job Characteristics, *Journa of Applied Psychology*, pp 259-286
- Indriantoro, Nur (1993), The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as moderating variable, *Dissertation*
- 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*, pp707-721
- Kurnia, Kurniawati. 2004. "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar Bali, 15—16 Desember 2004.
- Locke, E, A., 1968, Toward A Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, pp 68-106
- Mahoney, T. A, *et.al*, 1965, The Job of Management, *Industrial Relations* 2: 97-110
- Milani, Ken, 1975, The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*, 274-284
- Mowday, R., R. Steers dan L.Porter, 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247
- Muslimah, Susilawati, 1998, Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap Perceived Usefulness

Sistem Penganggaran, *Journal Riset Akuntansi Indonesia*, vol 1/ 2, 219-238

Nunnally, J. C.1981, *Psychometric Theory*, Tata Mc Graw Hil

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

Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur (1998), Pengaruh Struktur dan Budaya Organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Studi empiris pada perusahaan manufaktur di Indonesia, *Kelola* no 18/VII

Cooper, Donald R., Emory, William, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, edisi 5, Penerbit Erlangga

Ghozali, Imam, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Undip.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1998, *Multivariate Analysis*, 5 th ed. Prentice Hall International, Inc.

Pasoloran, Oktavianus, 2002, Pengaruh Perceived Environment Uncertainty (PEU) terhadap Hubungan antara Karakteristik Sasaran Penganggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kawasan Industri Makassar), *Simposium Nasioanal Akuntansi V*, 2002.

Rahmanto, Andi (2006). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Pelaksanaan Anggaran Secara Efektif dan Efisien (studi Empiris pada Perusahaan Rekanan Listrik PLN di Karanganyar.*

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 (Biodata Tim Peneliti)

### I. Biodata Ketua Tim Peneliti

1	Nama Lengkap	:	La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA
2	Alamat Lengkap	:	Perun Civika Jln. Jeruk Kota Gorontalo
3	Nomor Telp	:	081334240878

### Riwayat Pendidikan

Jenjang	Nama PT	Kota/Negara	Gelar	Tahun Selesai	Bidang Studi
Sarjana	IKIP Negeri Gorontalo	Gorontalo/ Indonesia	Sarjana Pendidikan	2001	Pend. Akuntansi
Sarjana	Universitas Kanjuruhan Malang	Malang/ Indonesia	Sarjana Ekonomi	2009	Akuntansi
Magister	Universitas Brawijaya Malang	Malang/ Indonesia	Magister Sains Akuntansi	2009	Akuntansi
Doktor	-	-	-	-	-

### Pengalaman Penelitian

No	Judul Penelitian	Sponsor	Tahun
1.	Pengaruh Pemahaman Peraturan Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Bendaharawan Pemungut/Pemotong	PNBP Fakultas Ekonomi dan Bisnis	2010

### Publikasi

No	Judul Artikel	Nama Jurnal	Volume dan Nomor	Status Akreditasi
1.	Pengalaman Kerja Akuntan; Sebuah Pengalaman Kerja Yang Baru di Harapkan	Jurnal kajian Ekonomi dan Bisnis.OIKOS_ NOMOS UNG,	2008	Tidak Terakreditasi

2.	Managing Software Assets and Inovation Phases	Jurnal Kebijakan Publik,	Edisi XIV, ISSN 0216-454X-2009	Tidak Terakreditasi
3.	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Price Earning Ratio</i> (PER) Sebagai Dasar Penilaian Saham (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di BEI)	Jurnal Kebijakan Publik	2010	Tidak Terakreditasi

Gorontalo, September 2012

**La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA**  
NIP. 19770507 200501 1 001

## II. Biodata Anggota Peneliti

1.	Nama Lengkap	:	Amir Lukum, S.Pd., MSA
2.	Alamat Lengkap	:	Jl. Potanga No.25 Kec. Tilango Kabupaten Gorontalo
3.	Nomor Telp	:	081233184157

### Riwayat Pendidikan

Jenjang	Nama PT	Kota/Negara	Gelar	Tahun Selesai	Bidang Studi
Sarjana	Universitas Negeri Gorontalo	Gorontalo/ Indonesia	Sarjana Pendidikan	2007	Pendidikan Akuntansi
Magister	Universitas Brawijaya	Malang/ Indonesia	Magister Sains Akuntansi	2010	Akuntansi
Doktor	-	-	-	-	-

### Pengalaman Penelitian

No	Judul Penelitian	Sponsor	Tahun
1	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderasi Pada Pemerintah Provinsi Gorontalo	PNBP Fakultas Ekonomi dan Bisnis	2011

Publikasi

<b>No</b>	<b>Judul Artikel</b>	<b>Nama Jurnal</b>	<b>Volume dan Nomor</b>	<b>Status Akreditasi</b>
1	Budaya dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Akuntansi (Sebuah Telaah Kritis)	Jurnal Kebijakan Publik, UNG	Edisi XX/Juni 2011	Tidak Terakreditasi

Gorontalo, September 2012

**Amir Lukum, S.Pd., MSA**  
NIP. 19840501 201012 1 007

## **Lampiran 2 (Kuisisioner)**

Kepada Yth,

Gorontalo, 20 Juni 2012

**Bapak/Ibu Kaprodi/Kajur dan Sekjur  
Di Lingkungan Universitas Negeri Gorontalo**  
Di-

Tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian yang diamanatkan oleh Lembaga Penelitian Universitas Negeri Gorontalo, bersama ini kami sebagai tim peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu Kaprodi/Kajur dan Sekjur di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo bersedia menjadi responden dalam penelitian yang kami lakukan (angket terlampir).

Angket ini ditujukan untuk diisi oleh Bapak/Ibu dengan menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan. Kami mengharapkan jawaban yang Bapak/Ibu berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi status dan jabatan Bapak/Ibu, hanya jawaban yang obyektif dan realistislah yang kami perlukan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis tingkat keterlibatan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran dan ketepatan sasaran anggaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di Universitas Negeri Gorontalo. Adapun Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Manajerial di Universitas Negeri Gorontalo”.

Demikian hal ini disampaikan, atas perhatian serta partisipasi yang diberikan kami ucapkan terima kasih.

Gorontalo, Juni 2012

Hormat kami

La Ode Rasuli, S.Pd., SE., MSA

NIP. 19770507 200501 1 001

Amir Lukum, S.Pd.,MSA

NIP. 19840501 201012 1 007

## I. Identitas Responden

Mohon Bapak/Ibu bersedia mengisi daftar isian berikut dengan cara menjawab atau menyilang salah satu pilihan yang tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya

1. Nama : ..... (*Boleh tidak diisi*)

2. Alamat : .....

: .....

3. Umur : .....

4. Jenis Kelamin : Laki  Perempuan

5. Pendidikan Terakhir : S1  S2  S3

6. Jabatan : Kaprodi  Kajur  Sekjur

7. Lama Menjabat : .....

8. Fakultas : .....

*Catatan:*

Mohon beri tanda  pada salah satu kolom yang disediakan

## II. Petunjuk Menjawab

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pernyataan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara memberi tanda rumput (√) pada kotak jawaban yang dianggap sesuai.
2. Berikut ini disajikan pernyataan dengan lima kategori pilihan:

STS: Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

Contoh:

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran di bagian saya					✓

Pilihan: Responden sangat setuju bahwa responden mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran dibagiannya

## A. KARAKTERISTIK SISTEM PENGANGGARAN

Pertanyaan berikut ini untuk mengetahui sistem penganggaran yang Anda rasakan sebagai salah seorang pengelola Prodi/Jurusan di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo. Mohon Anda memberi tanda (X) pada salah satu skala 1 s.d.5 di bawah ini:

### Partisipasi Penyusunan Anggaran

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
2	Saya hanya memiliki sedikit pengaruh dalam menentukan RBA di Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
3	Penetapan sasaran RBA di Prodi/Jurusan yang saya pimpin berada di bawah kendali saya	1	2	3	4	5
4	Atasan biasanya menanyakan opini dan pemikiran saya pada saat menetapkan RBA	1	2	3	4	5
5	RBA pada Prodi/Jurusan yang saya pimpin belum diputuskan sampai saya merasa puas dengan anggaran tersebut	1	2	3	4	5

### Kejelasan Sasaran Anggaran

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya mengetahui dengan sangat jelas dan spesifik sasaran RBA Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
2	Saya berpendapat bahwa sasaran anggaran di Prodi/Jurusan yang saya pimpin tidak jelas	1	2	3	4	5
3	Saya memiliki pemahaman yang jelas atas sasaran anggaran RBA yang merupakan prioritas, yang lebih penting dibandingkan dengan yang lainnya.	1	2	3	4	5

### Kesulitan Sasaran Anggaran

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya tidak menghadapi banyak kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran (RBA) untuk Prodi/Jurusan yang saya pimpin.	1	2	3	4	5
2	Sasaran anggaran (RBA) cukup sulit untuk	1	2	3	4	5

	dicapai					
3	Sasaran anggaran yang ditentukan memerlukan usaha yang cukup keras untuk mencapainya	1	2	3	4	5
4	Untuk mencapai sasaran anggaran (RBA) dibutuhkan keahlian dan pengetahuan yang tinggi	1	2	3	4	5
5	Secara umum, bagaimana Anda mengkategorikan sasaran anggaran pada Prodi/Jurusan Anda ? 1. Sangat longgar 2. Agak longgar 3. Pantas/cukup 4. Ketat tapi masih dapat dicapai 5. Sangat ketat	1	2	3	4	5

### Evaluasi Anggaran

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Atasan memberikan penjelasan untuk efisiensi penggunaan anggaran Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
2	Atasan menjelaskan penyimpangan anggaran pada Prodi/Jurusan yang saya pimpin pada saat evaluasi kinerja	1	2	3	4	5
3	Atasan menyatakan bahwa penyimpangan anggaran pada Prodi/Jurusan yang saya pimpin menjadi faktor yang diperhitungkan dalam mempertimbangkan kenaikan anggaran dimasa datang	1	2	3	4	5
4	Atasan menganggap bahwa saya sendiri yang bertanggungjawab atas penyimpangan anggaran yang terjadi di Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
5	Atasan telah membicarakan kepada saya mengenai peningkatan layanan/jasa untuk mencapai sasaran anggaran	1	2	3	4	5
6	Atasan menunjukkan ketidakpuasannya atas hasil yang dicapai di Prodi/Jurusan yang saya pimpin manakala anggaran tidak dapat dicapai	1	2	3	4	5
7	Atasan memberikan komentar bahwa kinerja saya lemah manakala terjadi penyimpangan anggaran di Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
8	Saya harus menjelaskan kepada atasan item-item yang melampaui anggaran di Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5

### Umpan Balik Anggaran

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya menerima cukup banyak saran mengenai pencapaian sasaran anggaran Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5
2	Saya memperoleh pengarahan atas penyimpangan anggaran atau anggaran yang tidak terpakai	1	2	3	4	5
3	Atasan memberitahu seberapa baik usaha yang saya lakukan dalam mencapai sasaran anggaran di Prodi/Jurusan yang saya pimpin	1	2	3	4	5

### B. KINERJA MANAJERIAL

Kinerja manajerial yang efektif dapat dianggap tergantung pada kemampuan dalam aktivitas manajerial di bawah ini. Mohon Anda ukur kinerja Anda akhir-akhir ini di Prodi/Jurusan yang anda pimpin. Anda diminta untuk memberikan tanda (X) pada salah satu skala 1 s.d. 5 untuk masing-masing bidang:

No	KETERANGAN	Di bawah rata-rata					Di atas rata-rata				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	<b>Perencanaan.</b> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman	1	2	3	4	5					
2	<b>Investigasi.</b> Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerjaan	1	2	3	4	5					
3	<b>Pengkoordinasian.</b> Tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain	1	2	3	4	5					
4	<b>Evaluasi.</b> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk/jasa	1	2	3	4	5					
5	<b>Pengawasan.</b> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	1	2	3	4	5					

6	<b>Perwakilan.</b> Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi anda	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

### Lampiran 3 (Tabulasi Skor)

#### Partisipasi Anggaran (X1)

Resp.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total
1	4	4	4	2	2	16
2	3	3	3	3	2	14
3	2	3	3	3	3	14
4	4	3	3	4	3	17
5	4	3	3	4	3	17
6	4	4	2	2	2	14
7	2	4	2	2	2	12
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	1	4	1	14
10	2	3	1	4	2	12
11	2	3	2	1	1	9
12	2	4	2	3	3	14
13	1	3	1	2	1	8
14	3	3	3	3	3	15
15	2	3	2	4	2	13
16	4	2	3	4	2	15
17	1	3	1	3	1	9
18	4	2	3	4	3	16
19	4	3	2	3	3	15
20	4	4	3	4	3	18
21	4	4	4	4	3	19
22	2	3	1	1	1	8
23	5	4	4	4	2	19
24	2	3	1	3	3	12
25	2	3	1	1	1	8
26	1	3	1	1	1	7
27	2	4	1	4	4	15
28	3	3	1	3	1	11
29	1	4	1	2	3	11
30	1	3	1	5	4	14
31	4	4	5	5	4	22
32	4	4	2	4	4	18
33	3	3	2	4	2	14
34	4	3	3	4	3	17
35	3	3	3	3	1	13
36	4	3	3	5	3	18
37	3	3	3	3	2	14
38	4	3	3	3	3	16
39	4	4	4	4	4	20

40	4	3	3	4	3	17
41	5	3	3	4	3	18
42	3	4	1	3	1	12
43	3	3	3	3	2	14
44	4	3	3	3	3	16
45	2	3	2	5	5	17
46	2	3	2	4	2	13
47	1	3	1	3	2	10
48	4	4	2	4	4	18
49	5	4	4	4	2	19
50	4	4	1	4	2	15
51	3	3	3	3	3	15
52	4	4	4	4	4	20
53	2	3	2	3	1	11
54	4	4	4	5	4	21
55	3	3	3	3	1	13
56	3	3	5	4	3	18
57	4	4	2	5	1	16
58	3	4	3	4	2	16
59	2	3	1	5	3	14
60	3	3	4	3	3	16
61	1	3	5	1	4	14
62	1	3	4	1	4	13
63	3	3	2	4	5	17
64	2	4	2	4	2	14
65	3	3	2	4	2	14
66	3	3	5	3	5	19
67	5	4	4	4	3	20
68	3	4	1	5	1	14
69	3	3	3	4	2	15
70	4	3	2	4	5	18
71	2	3	2	2	5	14
72	2	3	1	4	4	14
73	2	3	3	3	3	14

## Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

<b>Resp.</b>	<b>X2.1</b>	<b>X2.2</b>	<b>X2.3</b>	<b>Total</b>
1	2	3	2	7
2	3	3	2	8
3	3	3	3	9
4	2	3	2	7
5	3	3	2	8
6	2	2	2	6
7	2	2	2	6
8	4	4	4	12
9	3	4	3	10
10	4	4	4	12
11	4	3	3	10
12	3	4	3	10
13	2	3	1	6
14	3	4	3	10
15	4	4	3	11
16	4	4	3	11
17	1	2	3	6
18	3	3	3	9
19	5	5	4	14
20	3	4	3	10
21	3	4	3	10
22	2	1	1	4
23	4	4	4	12
24	3	3	3	9
25	3	3	1	7
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	3	3	2	8
29	3	4	1	8
30	5	5	5	15
31	4	4	2	10
32	4	4	4	12
33	4	2	3	9
34	3	4	3	10
35	3	3	2	8
36	4	4	4	12
37	3	3	3	9
38	4	4	3	11
39	4	4	2	10
40	3	4	3	10
41	3	3	3	9

42	3	3	3	9
43	3	3	3	9
44	3	3	3	9
45	3	4	3	10
46	4	4	3	11
47	2	4	2	8
48	4	4	2	10
49	3	5	3	11
50	4	4	4	12
51	3	3	4	10
52	2	4	4	10
53	3	3	3	9
54	4	2	2	8
55	3	3	2	8
56	3	3	4	10
57	2	4	1	7
58	4	3	4	11
59	3	4	3	10
60	3	3	5	11
61	3	3	1	7
62	2	3	1	6
63	5	4	4	13
64	4	4	4	12
65	4	4	2	10
66	2	2	3	7
67	4	3	4	11
68	5	5	5	15
69	4	3	3	10
70	4	3	3	10
71	1	2	2	5
72	4	4	2	10
73	3	4	3	10

Kesulitan Sasaran Anggaran (X3)

<b>Resp.</b>	<b>X3.1</b>	<b>X3.2</b>	<b>X3.3</b>	<b>X3.4</b>	<b>X3.5</b>	<b>Total</b>
1	3	4	4	4	4	19
2	1	2	3	4	3	13
3	1	3	3	3	3	13
4	2	2	5	5	3	17
5	2	2	5	5	3	17
6	4	5	5	2	5	21
7	3	4	4	3	3	17
8	2	5	4	2	5	18
9	2	3	3	3	3	14
10	2	2	2	2	3	11
11	2	2	2	2	4	12
12	2	4	3	3	3	15
13	2	5	5	4	4	20
14	4	4	4	3	4	19
15	4	4	4	2	3	17
16	3	5	5	5	3	21
17	5	3	3	4	5	20
18	3	3	3	3	3	15
19	3	5	5	4	5	22
20	1	2	3	4	3	13
21	4	2	3	4	3	16
22	2	5	4	2	5	18
23	2	4	4	4	4	18
24	2	3	2	2	3	12
25	5	3	4	4	5	21
26	3	5	5	5	5	23
27	2	4	5	4	4	19
28	5	4	4	5	3	21
29	3	3	3	2	3	14
30	4	5	4	5	4	22
31	3	4	5	4	3	19
32	4	2	4	4	3	17
33	4	4	4	4	4	20
34	4	2	2	4	3	15
35	3	2	3	3	3	14
36	3	2	4	4	3	16
37	4	3	4	3	3	17
38	3	3	3	5	3	17
39	3	2	4	4	4	17
40	3	2	2	2	3	12
41	3	4	4	5	4	20

42	3	3	3	3	3	15
43	2	3	4	3	3	15
44	2	3	3	3	3	14
45	2	4	5	5	5	21
46	2	2	4	4	4	16
47	4	5	5	5	5	24
48	4	4	5	4	3	20
49	3	4	4	4	3	18
50	3	3	4	3	3	16
51	3	3	4	5	3	18
52	4	2	4	4	4	18
53	4	3	4	4	3	18
54	4	2	4	5	4	19
55	2	2	3	3	3	13
56	3	5	4	4	3	19
57	4	4	4	4	3	19
58	3	3	4	4	3	17
59	2	3	3	4	4	16
60	2	5	4	3	3	17
61	5	5	5	3	3	21
62	4	5	5	4	3	21
63	3	3	3	3	3	15
64	4	2	4	3	3	16
65	3	3	3	4	3	16
66	5	3	3	3	3	17
67	3	2	4	3	4	16
68	4	1	5	5	4	19
69	1	3	2	2	3	11
70	4	4	5	5	3	21
71	3	3	3	2	3	14
72	2	4	2	4	3	15
73	4	2	3	3	3	15

Evaluasi Anggaran (X4)

Resp.	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4.7	X4.8	Total
1	4	2	2	2	2	2	2	2	18
2	3	3	3	2	4	2	4	4	25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	3	1	1	1	2	2	3	3	16
5	3	1	1	1	2	2	3	3	16
6	3	2	2	2	1	2	2	4	18
7	3	2	2	2	2	2	2	2	17
8	4	4	4	2	4	4	4	5	31
9	3	3	3	1	3	2	3	3	21
10	4	2	4	2	2	4	4	2	24
11	2	2	2	2	2	3	2	5	20
12	3	2	2	3	3	2	2	3	20
13	4	2	1	1	2	1	1	2	14
14	3	2	2	2	3	3	3	4	22
15	4	2	4	2	2	2	2	4	22
16	4	4	4	2	4	3	4	4	29
17	4	4	4	3	3	3	3	3	27
18	3	3	2	2	3	3	3	3	22
19	5	5	5	3	5	4	2	2	31
20	4	3	3	3	4	3	3	3	26
21	4	3	4	2	4	3	3	3	26
22	1	1	1	1	2	1	2	1	10
23	4	4	4	2	4	4	4	4	30
24	3	2	2	2	2	3	3	3	20
25	1	2	2	2	1	1	1	1	11
26	4	2	4	4	4	4	2	1	25
27	4	5	4	1	4	4	4	4	30
28	3	3	2	1	3	2	2	4	20
29	2	2	1	1	1	1	1	1	10
30	5	5	5	1	5	5	5	5	36
31	5	3	4	1	4	2	2	4	25
32	5	4	4	2	4	4	2	4	29
33	3	3	3	3	3	3	3	4	25
34	3	4	4	2	3	3	3	3	25
35	4	4	3	2	3	2	3	2	23
36	4	4	4	2	4	4	4	4	30
37	3	3	3	2	2	3	3	3	22
38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
39	4	4	4	2	4	2	4	4	28
40	3	3	3	3	3	3	3	4	25
41	3	3	3	2	3	3	3	3	23

42	3	3	3	3	3	3	3	3	24
43	3	3	3	2	2	3	3	3	22
44	3	3	3	3	3	3	3	3	24
45	4	2	2	1	4	3	3	3	22
46	4	2	2	4	4	3	2	4	25
47	4	2	3	5	4	2	3	4	27
48	2	2	2	2	2	2	2	4	18
49	4	4	4	2	3	3	4	4	28
50	4	4	4	2	4	4	4	4	30
51	4	3	3	1	3	4	3	3	24
52	4	3	3	4	4	4	2	2	26
53	3	3	4	2	3	3	3	4	25
54	4	4	4	4	4	2	1	4	27
55	4	4	3	2	3	2	3	2	23
56	3	4	4	3	3	4	3	4	28
57	4	2	4	1	2	1	1	4	19
58	3	3	4	2	3	4	4	4	27
59	5	4	4	1	3	3	3	3	26
60	4	3	5	3	5	5	3	3	31
61	3	2	1	1	3	1	2	2	15
62	2	2	1	1	1	1	1	2	11
63	5	5	5	2	3	4	5	3	32
64	4	4	4	2	4	4	4	4	30
65	4	3	4	1	3	2	3	3	23
66	4	4	4	3	3	3	3	2	26
67	4	3	3	2	4	4	4	3	27
68	5	5	5	1	5	5	5	5	36
69	4	3	2	3	3	3	3	4	25
70	5	4	5	1	4	4	4	4	31
71	2	1	1	2	2	2	2	3	15
72	4	4	4	4	4	2	2	4	28
73	4	3	3	3	4	3	4	4	28

Umpan Balik Anggaran (X5)

<b>Resp.</b>	<b>X5.1</b>	<b>X5.2</b>	<b>X5.3</b>	<b>Total</b>
1	2	2	2	6
2	3	3	3	9
3	3	3	3	9
4	3	3	2	8
5	3	3	3	9
6	2	1	2	5
7	2	2	2	6
8	4	4	4	12
9	4	3	3	10
10	4	4	4	12
11	2	4	4	10
12	4	3	3	10
13	4	2	2	8
14	4	2	3	9
15	4	4	4	12
16	4	4	4	12
17	2	4	1	7
18	3	3	3	9
19	5	3	5	13
20	4	3	3	10
21	4	3	3	10
22	1	1	2	4
23	4	4	4	12
24	3	3	3	9
25	1	1	3	5
26	4	2	4	10
27	4	5	4	13
28	3	3	3	9
29	4	3	3	10
30	5	5	5	15
31	4	4	4	12
32	4	4	4	12
33	2	2	4	8
34	4	3	3	10
35	3	2	3	8
36	4	4	4	12
37	3	2	3	8
38	4	4	4	12
39	4	4	4	12
40	4	4	3	11
41	3	3	3	9

42	3	3	3	9
43	3	2	3	8
44	3	2	3	8
45	4	4	3	11
46	4	2	4	10
47	4	4	2	10
48	4	4	4	12
49	5	4	3	12
50	4	4	4	12
51	3	3	3	9
52	4	2	2	8
53	3	3	3	9
54	2	3	4	9
55	3	2	3	8
56	3	3	3	9
57	4	2	2	8
58	3	3	4	10
59	4	3	3	10
60	3	4	3	10
61	3	3	3	9
62	3	2	2	7
63	4	3	5	12
64	4	4	4	12
65	4	3	4	11
66	2	4	2	8
67	3	4	4	11
68	5	5	5	15
69	4	4	4	12
70	5	5	4	14
71	2	1	1	4
72	4	4	4	12
73	4	4	3	11

Kinerja Manajerial Organisasi (Y)

<b>Resp.</b>	<b>Y.1</b>	<b>Y.2</b>	<b>Y.3</b>	<b>Y.4</b>	<b>Y.5</b>	<b>Y.6</b>	<b>Total</b>
1	2	2	2	2	2	2	12
2	4	3	3	3	4	4	21
3	3	3	3	3	3	3	18
4	5	5	3	3	2	2	20
5	5	5	3	3	2	2	20
6	3	3	3	4	4	3	20
7	3	2	4	2	3	4	18
8	1	1	1	1	1	1	6
9	3	3	3	3	3	3	18
10	4	4	4	4	4	4	24
11	4	3	4	3	4	4	22
12	3	3	4	4	5	4	23
13	5	4	5	5	4	5	28
14	3	2	2	2	3	2	14
15	4	3	3	4	4	4	22
16	4	3	3	4	4	4	22
17	1	2	2	1	1	2	9
18	3	4	4	4	4	3	22
19	4	2	3	3	3	4	19
20	4	3	4	3	4	4	22
21	4	4	4	4	3	4	23
22	2	2	2	2	2	1	11
23	4	4	4	4	3	3	22
24	1	1	1	1	1	2	7
25	2	2	2	2	2	2	12
26	3	1	2	3	2	2	13
27	4	5	4	5	5	4	27
28	4	3	5	4	4	5	25
29	2	5	4	3	5	4	23
30	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	2	4	4	4	22
33	4	3	4	4	4	4	23
34	3	3	4	4	4	4	22
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	3	3	3	3	3	19
37	3	3	4	3	5	5	23
38	5	5	5	5	5	5	30
39	4	4	4	4	4	4	24
40	3	3	3	3	3	3	18
41	4	3	3	3	4	4	21

42	3	3	3	3	3	3	18
43	3	3	4	3	5	5	23
44	4	3	3	2	2	2	16
45	3	4	4	3	4	3	21
46	5	3	4	4	4	4	24
47	3	4	4	3	4	4	22
48	3	3	3	3	3	3	18
49	4	3	4	4	4	4	23
50	4	3	4	3	4	3	21
51	4	4	4	4	4	4	24
52	3	4	3	3	4	3	20
53	4	4	4	4	4	4	24
54	5	4	4	4	4	3	24
55	4	4	4	4	4	4	24
56	5	4	4	4	4	4	25
57	4	4	4	4	4	4	24
58	3	3	4	3	3	3	19
59	4	4	4	4	3	3	22
60	3	3	3	3	3	3	18
61	4	3	3	4	4	4	22
62	4	3	3	4	4	4	22
63	4	3	1	3	3	4	18
64	4	4	4	4	4	4	24
65	4	3	4	3	4	4	22
66	3	2	2	2	3	2	14
67	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	4	4	4	3	23
69	4	4	4	4	4	4	24
70	5	5	4	4	4	4	26
71	2	4	4	3	4	4	21
72	2	3	4	3	5	5	22
73	4	4	4	4	4	4	24

**Lampiran 4 (Uji Validitas)  
Partisipasi Anggaran (X1)**

**Correlations**

	item1	item2	item3	item4	item5	total
item1 Pearson Correlation	1	.290*	.466**	.469**	.123	.755**
Sig. (2-tailed)		.013	.000	.000	.299	.000
N	73	73	73	73	73	73
item2 Pearson Correlation	.290*	1	.068	.188	.020	.353**
Sig. (2-tailed)	.013		.567	.111	.867	.002
N	73	73	73	73	73	73
item3 Pearson Correlation	.466**	.068	1	.093	.373**	.695**
Sig. (2-tailed)	.000	.567		.436	.001	.000
N	73	73	73	73	73	73
item4 Pearson Correlation	.469**	.188	.093	1	.271*	.647**
Sig. (2-tailed)	.000	.111	.436		.021	.000
N	73	73	73	73	73	73
item5 Pearson Correlation	.123	.020	.373**	.271*	1	.625**
Sig. (2-tailed)	.299	.867	.001	.021		.000
N	73	73	73	73	73	73
total Pearson Correlation	.755**	.353**	.695**	.647**	.625**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	
N	73	73	73	73	73	73

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

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

## Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)

Correlations

		item1	item2	item3	total
item1	Pearson Correlation	1	.556**	.526**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73
item2	Pearson Correlation	.556**	1	.399**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73
item3	Pearson Correlation	.526**	.399**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73
total	Pearson Correlation	.848**	.774**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73

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

### Kesulitan Sasaran Anggaran (X3)

Correlations

		item1	item2	item3	item4	item5	total
item1	Pearson Correlation	1	.091	.275*	.207	.097	.551**
	Sig. (2-tailed)		.442	.019	.079	.416	.000
	N	73	73	73	73	73	73
item2	Pearson Correlation	.091	1	.461**	.066	.325**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.442		.000	.579	.005	.000
	N	73	73	73	73	73	73
item3	Pearson Correlation	.275*	.461**	1	.507**	.353**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000		.000	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73
item4	Pearson Correlation	.207	.066	.507**	1	.143	.608**
	Sig. (2-tailed)	.079	.579	.000		.228	.000
	N	73	73	73	73	73	73
item5	Pearson Correlation	.097	.325**	.353**	.143	1	.544**
	Sig. (2-tailed)	.416	.005	.002	.228		.000
	N	73	73	73	73	73	73
total	Pearson Correlation	.551**	.639**	.817**	.608**	.544**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73

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

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

## Evaluasi Anggaran (X4)

### Correlations

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	total
item1 Pearson Correlation	1	.624**	.693**	.069	.684**	.523**	.420**	.311**	.754**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.562	.000	.000	.000	.007	.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item2 Pearson Correlation	.624**	1	.792**	.072	.637**	.587**	.562**	.362**	.820**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.547	.000	.000	.000	.002	.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item3 Pearson Correlation	.693**	.792**	1	.170	.655**	.664**	.535**	.387**	.868**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.151	.000	.000	.000	.001	.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item4 Pearson Correlation	.069	.072	.170	1	.291*	.181	-.091	.028	.292*
Sig. (2-tailed)	.562	.547	.151		.013	.126	.445	.817	.012
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item5 Pearson Correlation	.684**	.637**	.655**	.291*	1	.640**	.511**	.410**	.844**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.013		.000	.000	.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item6 Pearson Correlation	.523**	.587**	.664**	.181	.640**	1	.680**	.374**	.819**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.126	.000		.000	.001	.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item7 Pearson Correlation	.420**	.562**	.535**	-.091	.511**	.680**	1	.446**	.716**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.445	.000	.000		.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
item8 Pearson Correlation	.311**	.362**	.387**	.028	.410**	.374**	.446**	1	.580**
Sig. (2-tailed)	.007	.002	.001	.817	.000	.001	.000		.000
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73
total Pearson Correlation	.754**	.820**	.868**	.292*	.844**	.819**	.716**	.580**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	
N	73	73	73	73	73	73	73	73	73

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

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

## Umpan Balik Anggaran (X5)

Correlations

		item1	item2	item3	total
item1	Pearson Correlation	1	.572**	.531**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	73	73	73	73
item2	Pearson Correlation	.572**	1	.535**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73
item3	Pearson Correlation	.531**	.535**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	73	73	73	73
total	Pearson Correlation	.835**	.854**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73

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

## Kinerja Organisasi Manajerial (Y)

Correlations

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	total
item1 Pearson Correlation	1	.600**	.516**	.722**	.414**	.448**	.745**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73
item2 Pearson Correlation	.600**	1	.641**	.694**	.548**	.437**	.788**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73
item3 Pearson Correlation	.516**	.641**	1	.703**	.723**	.703**	.860**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73
item4 Pearson Correlation	.722**	.694**	.703**	1	.716**	.671**	.904**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73
item5 Pearson Correlation	.414**	.548**	.723**	.716**	1	.836**	.853**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	73	73	73	73	73	73	73
item6 Pearson Correlation	.448**	.437**	.703**	.671**	.836**	1	.824**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	73	73	73	73	73	73	73
total Pearson Correlation	.745**	.788**	.860**	.904**	.853**	.824**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	73	73	73	73	73	73	73

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

### **Lampiran 5 (Uji Reliabilitas)**

#### **Partisipasi Anggaran (X1)**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.616	5

#### **Kejelasan Sasaran Anggaran (X2)**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	3

#### **Kesulitan Sasaran Anggaran (X3)**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	5

#### **Evaluasi Anggaran (X4)**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	8

#### **Umpan Balik Anggaran (X5)**

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	3

## Kinerja Manajerial Organisasi (Y)

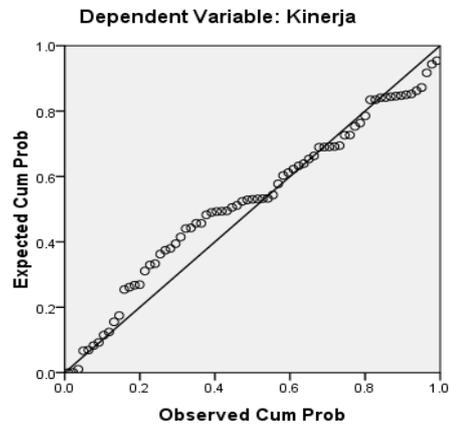
### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	6

## Lampiran 6 (Uji Asumsi Klasik)

### Uji Normalitas Data

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

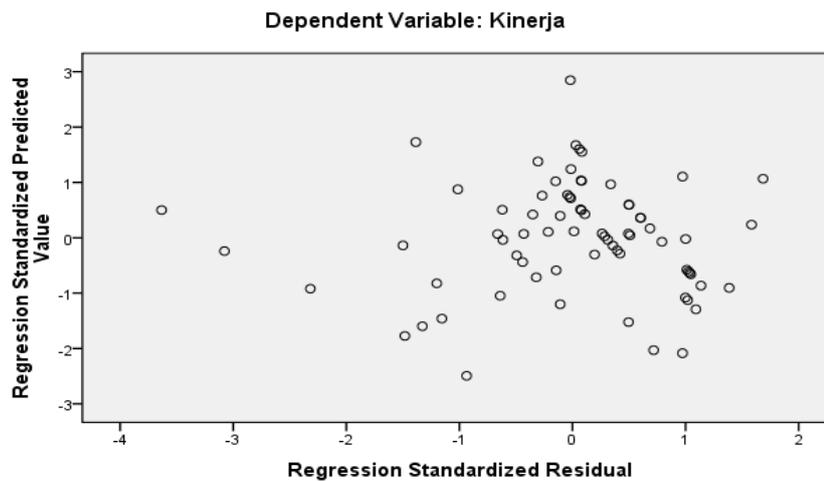


### Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Partsipasi	0.800	1.250
Kejelasan	0.179	5.596
Kesulitan	0.985	1.015
Evaluasi	0.341	2.933
Umpanbalik	0.226	4.429

### Uji Heterokedastisitas

Scatterplot



**Lampiran 7 (Statistik Deskriptif)  
Partisipasi Anggaran (X1)**

**Statistics**

		item1	item2	item3	item4	item5
N	Valid	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.9863	3.3151	2.5205	3.4110	2.6575
Median		3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000
Mode		4.00	3.00	3.00	4.00	3.00
Range		4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
Sum		218.00	242.00	184.00	249.00	194.00

**item1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	11.0	11.0	11.0
	2	18	24.7	24.7	35.6
	3	18	24.7	24.7	60.3
	4	25	34.2	34.2	94.5
	5	4	5.5	5.5	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**item2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.7	2.7	2.7
	3	46	63.0	63.0	65.8
	4	25	34.2	34.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	24.7	24.7	24.7
	2	18	24.7	24.7	49.3
	3	22	30.1	30.1	79.5
	4	11	15.1	15.1	94.5
	5	4	5.5	5.5	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.2	8.2	8.2
2	6	8.2	8.2	16.4
3	21	28.8	28.8	45.2
4	32	43.8	43.8	89.0
5	8	11.0	11.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	19.2	19.2	19.2
2	19	26.0	26.0	45.2
3	23	31.5	31.5	76.7
4	12	16.4	16.4	93.2
5	5	6.8	6.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**Kejelasan Sasaran Anggaran**

**Statistics**

	item1	item2	item3
N Valid	73	73	73
Missing	0	0	0
Mean	3.2466	3.4384	2.8767
Median	3.0000	4.0000	3.0000
Mode	3.00	4.00	3.00
Sum	237.00	251.00	210.00

**item1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.7	2.7	2.7
2	11	15.1	15.1	17.8
3	31	42.5	42.5	60.3
4	25	34.2	34.2	94.5
5	4	5.5	5.5	100.0

**Statistics**

		item1	item2	item3
N	Valid	73	73	73
	Missing	0	0	0
Mean		3.2466	3.4384	2.8767
Median		3.0000	4.0000	3.0000
Mode		3.00	4.00	3.00
Total		73	100.0	100.0

**item2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	7	9.6	9.6	11.0
	3	28	38.4	38.4	49.3
	4	33	45.2	45.2	94.5
	5	4	5.5	5.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	9.6	9.6	9.6
	2	17	23.3	23.3	32.9
	3	30	41.1	41.1	74.0
	4	16	21.9	21.9	95.9
	5	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Kesulitan Sasaran Anggaran (X3)**

**Statistics**

		item1	item2	item3	item4	item5
N	Valid	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.0274	3.2877	3.7534	3.6164	3.4658
Median		3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	3.0000
Mode		3.00	3.00	4.00	4.00	3.00
Sum		221.00	240.00	274.00	264.00	253.00

**item1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.5	5.5	5.5
	2	20	27.4	27.4	32.9
	3	24	32.9	32.9	65.8
	4	20	27.4	27.4	93.2
	5	5	6.8	6.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	20	27.4	27.4	28.8
	3	22	30.1	30.1	58.9
	4	17	23.3	23.3	82.2
	5	13	17.8	17.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	9.6	9.6	9.6
	3	20	27.4	27.4	37.0
	4	30	41.1	41.1	78.1
	5	16	21.9	21.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	15.1	15.1	15.1
	3	20	27.4	27.4	42.5
	4	28	38.4	38.4	80.8
	5	14	19.2	19.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	48	65.8	65.8	65.8

4	16	21.9	21.9	87.7
5	9	12.3	12.3	100.0
Total	73	100.0	100.0	

### valuasi Anggaran (X4)

#### Statistics

		item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5479	3.0137	3.1096	2.1233	3.1096	2.8493	2.8767	3.2466
Median		4.0000	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
Mode		4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Sum		259.00	220.00	227.00	155.00	227.00	208.00	210.00	237.00

#### item1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	5	6.8	6.8	9.6
	3	25	34.2	34.2	43.8
	4	33	45.2	45.2	89.0
	5	8	11.0	11.0	100.0
Total		73	100.0	100.0	

#### item2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.5	5.5	5.5
	2	20	27.4	27.4	32.9
	3	25	34.2	34.2	67.1
	4	19	26.0	26.0	93.2
	5	5	6.8	6.8	100.0
Total		73	100.0	100.0	

#### item3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	11.0	11.0	11.0
	2	14	19.2	19.2	30.1
	3	19	26.0	26.0	56.2
	4	26	35.6	35.6	91.8
	5	6	8.2	8.2	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**item4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	19	26.0	26.0	26.0
2	33	45.2	45.2	71.2
3	15	20.5	20.5	91.8
4	5	6.8	6.8	98.6
5	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.5	5.5	5.5
2	15	20.5	20.5	26.0
3	27	37.0	37.0	63.0
4	23	31.5	31.5	94.5
5	4	5.5	5.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.6	9.6	9.6
2	20	27.4	27.4	37.0
3	26	35.6	35.6	72.6
4	17	23.3	23.3	95.9
5	3	4.1	4.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.2	8.2	8.2
2	18	24.7	24.7	32.9
3	31	42.5	42.5	75.3
4	15	20.5	20.5	95.9
5	3	4.1	4.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.5	5.5	5.5
	2	11	15.1	15.1	20.5
	3	25	34.2	34.2	54.8
	4	29	39.7	39.7	94.5
	5	4	5.5	5.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Umpan Balik Anggaran (X5)**

**Statistics**

		item1	item2	item3
N	Valid	73	73	73
	Missing	0	0	0
Mean		3.4384	3.1370	3.2466
Median		4.0000	3.0000	3.0000
Mode		4.00	3.00 <sup>a</sup>	3.00
Sum		251.00	229.00	237.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**item1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	9	12.3	12.3	15.1
	3	22	30.1	30.1	45.2
	4	35	47.9	47.9	93.2
	5	5	6.8	6.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5.5	5.5	5.5
	2	15	20.5	20.5	26.0
	3	25	34.2	34.2	60.3
	4	25	34.2	34.2	94.5
	5	4	5.5	5.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.7	2.7	2.7
2	11	15.1	15.1	17.8
3	31	42.5	42.5	60.3
4	25	34.2	34.2	94.5
5	4	5.5	5.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**Kinerja Manajerial Organisasi**

**Statistics**

	item1	item2	item3	item4	item5	item6
N Valid	73	73	73	73	73	73
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.5479	3.3288	3.4384	3.3562	3.5616	3.4932
Median	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
Mode	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Sum	259.00	243.00	251.00	245.00	260.00	255.00

**item1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.1	4.1	4.1
2	6	8.2	8.2	12.3
3	20	27.4	27.4	39.7
4	36	49.3	49.3	89.0
5	8	11.0	11.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.1	4.1	4.1
2	8	11.0	11.0	15.1
3	30	41.1	41.1	56.2
4	26	35.6	35.6	91.8
5	6	8.2	8.2	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**item3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.1	4.1	4.1
	2	8	11.0	11.0	15.1
	3	19	26.0	26.0	41.1
	4	40	54.8	54.8	95.9
	5	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.1	4.1	4.1
	2	7	9.6	9.6	13.7
	3	27	37.0	37.0	50.7
	4	33	45.2	45.2	95.9
	5	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.1	4.1	4.1
	2	7	9.6	9.6	13.7
	3	16	21.9	21.9	35.6
	4	40	54.8	54.8	90.4
	5	7	9.6	9.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**item6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.7	2.7	2.7
	2	10	13.7	13.7	16.4
	3	17	23.3	23.3	39.7
	4	38	52.1	52.1	91.8
	5	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

## Lampiran 8 (Pengujian Hipotesis)

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Umpanbalik, Kesulitan, Partisipasi, Evaluasi, Kejelasan <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.412 <sup>a</sup>	.170	.108	4.31230

a. Predictors: (Constant), Umpanbalik, Kesulitan, Partisipasi, Evaluasi, Kejelasan

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	254.592	5	50.918	2.738	.026 <sup>a</sup>
	Residual	1245.928	67	18.596		
	Total	1500.521	72			

a. Predictors: (Constant), Umpanbalik, Kesulitan, Partisipasi, Evaluasi, Kejelasan

b. Dependent Variable: Kinerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.876	4.183		3.795	.000
	Partisipasi	.069	.174	.050	.398	.692
	Kejelasan	-.876	.552	-.418	-1.589	.117
	Kesulitan	-.044	.172	-.029	-.256	.799
	Evaluasi	-.060	.153	-.075	-.393	.696
	Umpanbalik	1.465	.463	.742	3.165	.002

a. Dependent Variable: Kinerja

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

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.0365	26.0799	20.7260	1.88043	73
Residual	-1.56674E1	7.26846	.00000	4.15987	73
Std. Predicted Value	-2.494	2.847	.000	1.000	73
Std. Residual	-3.633	1.686	.000	.965	73

a. Dependent Variable: Kinerja