PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARABEL MODERASI

(Studi Pada Kantor Pemda DIY)

SKRIPSI

Oleh

Nama : Lia Anggriany

Nomor Mahasiswa : 05312077

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2008

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Pada Kantor Pemda DIY)

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh

Nama : Lia Anggriany

Nomor Mahasiswa : 05312077

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2008

PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini akan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 14 November 2008

Penulis,

Lia Anggriany

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Pada Kantor Pemda DIY)

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh

Nama : Lia Anggriany

Nomor Mahasiswa : 05312077

Program Studi : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal : 14- November 2008

Dosen Pembimbing,

(Johan Arifin, Drs., M.Si.)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Menejerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi di Kantor Pemda DIY)

Disusun Oleh: LIA ANGGRIANY
Nomor Mahasiswa: 05312077

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 15 Desember 2008

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Johan Arifin, M.Si .....

Penguji : Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

MOTTO

"Kenalilah Allah saat kamu senang, niscaya Dia akan mengenalimu saat kamu sedang susah."

(HR. Ahmad, Tirmidzi, Hakim, dan Baihaqi)

"Ilmu itu bagai bunga
Temukan keharumannya dan edarkan pada semua orang."

(Pepatah Persia)

"Kesabaran bukanlah menerima apa adanya
Tapi kesadaran akan adanya proses."

(Rendra)

"Anda akan menjadi terhormat
Jika memberikan senyuman."

(Penulis)

HALAMAN PERSEMBAHAN

" Ayahanda dan Ibunda Tercinta "

Kalian anugerah Allah yang dihadiahkan kepada kami. Membimbing kami untuk berdiri tegak menghadapi hidup dan kehidupan. Membuka kelopak jiwa, pikiran dan hati kami dalam kearifan dan hikmah. Mendekap kami dalam tawa dan tangis. Terima kasih atas Do'a dan pengorbanannya selama ini yang tak mungkin dapat kami balas. Karena kalianlah kami bisa tetap tegar menghadapi semua masalah.

"Untuk kakakQ"

Terima kasih atas petuah bijak yang membuka lebar hati dan pikiranku bahwa hidup yang singkat ini merupakan prosesi yang cukup panjang untuk maju dan berjuang, bahwa dunia yang sempit ini adalah hamparan ruang yang luas ketika mau berikhlas hati.

"Adek Q, serta keluarga besar Q"

Terima kasih atas dukungan dan doanya.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah – Nya, sehingga skripsi dengan judul **" Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi"** dapat diselesaikan walaupun melalui proses yang cukup panjang dan membutuhkan banyak kesabaran.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Proses penulisan skripsi ini tentu saja banyak menemui masalah dan kendala. Faktor – faktor tersebut tidak akan teratasi tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan dari lubuk hati yang paling dalam penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. Tuhan semesta alam yang telah memberikan karunia yang tiada henti. Terima atas ridho dan izin-Nya atas terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak Drs. Asmai Ishak, M. Bus., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

18. Anak – anak KKN Ekstensi unit 7, (Shinta, dian, nina, maria, putri, oka, andi, ardhit, rizky, dwi, wanda) terima kasih untuk kebersamaan selama kkn di Tambakan. Kalian telah menjadi temen yang terasa dekat, meskipun sebentar kita bersama. Thanx guys....
19. Anak – anak PAKM, terutama yang dekat denganQ (mba'Muji, Candra, pa agus,aji,nazwar dll) semoga tetap bersemangat dalam memajukan PAKM, buat Mr Great teknisi komputerq yang baru, thank buat pinjeman ram nya ya..hehe ^_^
20. Teman-temanku yang lain, yang tidak dapat ku sebutkan satu per satu..... terima kasih.

Semoga amal dan kebaikan yang telah diberikan, mendapatkan balasan yang sesuai dari Allah SWT.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan memberikan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya. Akhir kata dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila ada kesalahan dan kelemahan dalam skripsi.

Yogyakarta, November 2008

Penulis

Tabel 4.13 Interaksi Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta 58

3. Ibu Erna Hidayah, Dra., M.Si., Ak. selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dan selaku dosen penguji yang telah membantu memberikan saran yang terbaik bagi penulis.
4. Bapak Johan Arifin, Drs., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu bersedia meluangkan waktunya dan dengan penuh kesabaran telah membina, mengarahkan, serta membantu penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
5. Pak Untung dan pak Gunawan yang selama ini telah memberikan pelayanan terbaiknya kepada penulis.
6. Bapak H. Bambang Rahardjo, SH selaku Asisten Pemberdayaan Masyarakat, terimakasih atas bimbingan, nasehat, izin dan informasinya kepada penulis.
7. Ayahanda tercinta "Joko Priyono" dan Ibunda tersayang "Sri Suharti", terima kasih tak terhingga dari lubuk hati paling dalam atas kasih sayang dan doa restu sepanjang waktu yang selalu mengiringi langkahku, atas semua pengorbanan yang telah ayah&ibu lakukan. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kebahagiaan & Lindungannya kepada ayah & Ibunda atas segala kebaikan yang telah diberikan selama ini.
8. Kakakku " Mas Woko" dan adekku "De' Fajar", terima kasih kalian selalu sabar, pengertian dan mengalah demi semua kepentinganku.
9. Ir. H Joko Priyono dan Dr. Cempaka Tursina, terima kasih atas doa, dukungan, nasehat dan kasih sayang yang telah kalian berikan.

10. Keluarga besar H. Ahmad Syamsuri (alm)& Keluarga besar Atmo Sudiro (alm) yang telah memberikan selalu do'a& restu serta kehangatan sebagai keluarga.
11. Keluarga Besar Pakde Karjo dan Bude Sumi yang senantiasa memberikan nasehat, perhatian, dan dorongan semangat kepada Lia.
12. Keluarga Besar Mama "AKBP. Sri Suprapti" dan papa "Wijaya", terimakasih telah menganggap lia seperti anak sendiri.
13. Mas Didik, yang telah mencoba menemaniku selama ini dalam sebuah proses hidup yang cukup berat. Terima kasih banyak atas segala curahan perhatian, waktu, bantuan do'a, moral dan material.
14. Lek Sulis, Ka' Era seorang teman sekaligus Kakak yang sampai saat penulisan skripsi ini selalu bersedia menjadi tempat untuk berbagi, mencurahkan segala perasaan senang, sedih dan mendukung hingga terselesaikannya skripsi ini.
15. Sahabat "SejatiQ"Amita,, Sahabatku "SMA", Ri2e+Ndut, Enky, tiwi', Cicil,, terima kasih sudah menjadi teman yang baik, tempat curhat, yang memberi arti hidup yang sebenarnya . All d best 4 u....
16. Sahabat-sahabat yang ku kenal di kampus, Phina, Tya, Eri, phut2, terima kasih atas oleh-olehnya, atas bantuan & kebersamaan selama ini, dan pengalaman selama di bangku kuliah.
17. Temen2 bimbingan pak Johan maz Uzi, maz hilal, gisik, sahal, Thank buat semua'y. Ayo Semangat!

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan i

Halaman Judul ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiatisme iii

Halaman Pengesahan iv

Halaman Berita Acara Ujian v

Motto vi

Halaman Persembahan vii

Kata Pengantar viii

Daftar Isi xii

Daftar Tabel xv

Daftar Gambar xvi

Daftar Lampiran xvii

Abstraksi xviii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Batasan Masalah 5

1.3 Rumusan Masalah 5

1.4 Tujuan Penelitian 6

1.5 Manfaat Penelitian 6

1.6 Sistematika Pembahasan 7

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Pengukuran 28

Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Kuisioner 35

Tabel 4.2 Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan 37

Tabel 4.3 Ringkasan hasil pengujian reliabilitas 38

Tabel 4.4 Karekteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden 39

Tabel 4.5 Karekteristik Responden Berdasarkan Umur 40

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 41

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 42

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Menduduki Jabatan Terakhir 43

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Mean dan Standar Deviasi dari Variabel-Variabel Penelitian 44

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas 49

Tabel 4.11 Interaksi Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta 51

Tabel 4.12 Interaksi Kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta 54

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori 9

2.1.1 Konsep Anggaran Sektor Publik 9

2.1.2 Mekanisme Penyusunan APBD 10

2.1.3 Karakteristik Tujuan Anggaran 12

2.1.4 Kinerja Manajerial 15

2.1.5 Komitmen Organisasi 16

2.2 Pengembangan Hipotesis 18

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Subjek Penelitian 26

3.2 Teknik Pengambilan Sampel 26

3.3 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data 27

3.4 Skala Pengukuran 27

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 28

3.6 Teknik Analisis Data 31

3.7 Analisis Data .....

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 36

4.2 Analisis Karakteristik Responden 39

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 42

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Menduduki Jabatan Terakhir 43

4.3 Analisis Deskriptive 44

4.4 Analisis Verifikatif 46

4.4.1 Uji Asumsi Klasik 47

4.4.2 Pengujian Hipotesis 1 dan 3 50

4.4.3 Pengujian Hipotesis 2 dan 4 54

4.4.4 Pengujian Hipotesis 5 58

4.5 Pembahasan dan Implikasi 59

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan 65

5.2 Saran 67

5.3 Keterbatasan 68

DAFTAR PUSTAKA 70

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian 25

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas 48

Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas 50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan / Ijin BAPEDA 73

Lampiran 2 Kuisioner 74

Lampiran 3 Rekapitulasi Data 75 Responden 78

Lampiran 4 Frequency Table 82

Lampiran 5 Menduduki Jabatan Terakhir 83

Lampiran 6 Reliability Partisipasi Penyusunan Anggaran 84

Lampiran 7 Reliability Kejelasan Sasaran Anggaran 85

Lampiran 8 Reliability Komitmen Organisasi 87

Lampiran 9 Reliability Kinerja Manajerial 89

Lampiran 10 Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran interaksi Komitmen Organisasi 90

Lampiran 11 Regresi Kejelasan Sasaran Anggaran Interaksi Komitmen Organisasi 91

Lampiran 12 Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Interaksi Kejelasan Sasaran Anggaran Interaksi Komitmen Organisasi 92

Lampiran 15 Uji Multikolinieritas 93

Lampiran 16 Uji Normalitas 93

Lampiran 16 Uji Heteroskedastisitas 94

ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul " Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi ". Latar belakang penelitian ini adalah karena banyak penelitian bidang akuntansi sektor publik yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran. Dua hal tersebut sangat penting dalam proses penyusunan anggaran dimana keduanya secara tidak langsung dapat memberikan dampak positif dalam proses peningkatan kinerja manajerial organisasi.

Penelitian ini mengambil sampel yakni dengan cara purposive sampling yaitu sample non probability yang menyesuaikan dengan kriteria atau pertimbangan tertentu. Sampel dalam penelitian ini adalah Pejabat Struktural dari para pimpinan Badan, Bagian dan Bidang yang terdapat di Kantor Pemda DIY. Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuisioner sebanyak 80 eksemplar, dan jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 75 responden. Pengujian menggunakan analisis regresi linier berganda model interaksi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan yang diajukan dinyatakan valid dan reliabel. Dalam pengujian hipotesis pertama, menunjukkan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hasil pengujian hipotesis kedua Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hipotesa ketiga Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi Hipotesa keempat Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Pengujian Hipotesa kelima Partisipasi penyusunan anggaran dan Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi yang terjadi di negara Indonesia telah membawa perubahan yang cukup signifikan terhadap tatanan pemerintahan Indonesia baik di dataran pemerintah pusat maupun di dataran pemerintah daerah. Untuk dataran pemerintah daerah ini dapat kita lihat dari lahirnya kebijakan Otonomi Daerah, yang termanifestasi dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah.

Wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah tersebut adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik (Mardiasmo,2002). Pemerintah daerah dalam hal ini sebagai sebuah organisasi sektor publik memerlukan instrumen anggaran dalam pengelolaan sember daya yang ada dengan baik, untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Anggaran dalam organisasi sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai uang publik (Mohamad dkk, 2006). Wujud komitmen dari manajer publik (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif) dapat terlihat dari anggaran, di mana nantinya kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Anggaran dalam

hal ini dapat menjadi sebuah alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja (Mardiasmo,2002).

Menurut Jones & Pendlebury dalam Mardiasmo (2002) anggaran harus mampu secara optimal difungsikan sebagai alat untuk menentukan besar pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otoritas pengeluaran di masa-masa yang akan datang, sumber pengembangan ukuran-ukuran standar untuk evaluasi kinerja, alat untuk memotivasi para pegawai, dan alat koordinasi bagi semua aktivitas dari berbagai unit kerja.

Dalam proses penganggaran pemerintah daerah menggunakan pendekatan kinerja, yang merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Kenis dalam Erhmann dan abdul (2005) mengatakan terdapat beberapa karakteristik sistem penganggaran, yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan pada luasnya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya. Melalui proses penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat, karena proses partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerja sama dalam tim untuk mancapai tujuan organisasi (Ratnawati, 2004). Kejelasan sasaran anggaran dalam hal ini mencerminkan sejauh mana sasaran anggaran dinyatakan secara spesifik, jelas dan dapat dipahami oleh mereka yang bertanggungjawab

untuk mencapainya. Sasaran yang tidak jelas atau membingungkan dapat menimbulkan ketegangan dan ketidakpuasan para pelaksana (Hilmi dalam Ovielina, 2007).

Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran merupakan dua hal yang sangat penting dalam proses penyusunan anggaran, dimana keduanya secara tidak langsung dapat memberikan dampak positif dalam proses peningkatan kerja manajerial organisasi. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa hasil penelitian mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial yang menunjukkan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Erhman dan Abdul (2005), Brownell dan Mclnnes (1986), Lucyanda (2001).

Disamping itu juga ada beberapa penelitian yang ternyata menemukan hasil yang berbeda dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, mereka menemukan hasil dimana partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh dalam peningkatan kinerja manajerial.

Hal tersebut menunjukkan kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Fahrianta dan Ghozali (2002) dan Riyanto (2003) mengatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran dan implikasinya, disebabkan adanya faktor-faktor tertentu *(situational factors)* atau yang lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi

(contingency variables). Hal ini didukung oleh Riyanto (2003) yang menyatakan perlunya penelitian mengenai pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai intervening atau variabel *moderating* .

Banyak dari penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel motivasi (Erhmann dan Abdul,2005; Tjahjaning, 2002), Komitmen Organisasi (Emile, 2004; Ratnawati, 2004) *Locus of Control* (Brownell dalam Erhmann dan Abdul, 2005), Kultur Organisasi (Tjahjaning, 2002), Tekanan Pekerjaan (Dunk dalam Erhmann dan Abdul, 2005) dan Lingkungan (Kren dalam Erhmann dan Adbul, 2005) sebagai variabel moderat.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai veriabel moderat. Hal ini dikarenakan penelitian-penelitian mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi masih belum menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian Emile (2004) menemukan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat berpengaruh sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

Menurut Porter *et al.* Dalam Tjahjaning (2002) manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Randall dalam Tjahjaning (2002) menyatakan yang tinggi juga akan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, kiranya sangat menarik untuk dilakukan penelitian kembali terhadap masalah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, akan tetapi mengingat hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang belum menunjukkan hasil yang konsisten maka peneliti menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Untuk itu penelitian ini berjudul "*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*".

1.2 Batasan Masalah

Untuk menghindari perluasan masalah serta untuk memudahkan penulis dalam melakukan penelitian ini supaya terfokus dan terarah dengan baik, maka penulis membatasi penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini dibatasi dua variabel independen, yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran dan variabel kejelasan sasaran anggaran.
2. Penelitian ini dibatasi satu variabel moderating yaitu variabel komitmen organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah yang sudah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah yaitu:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah?

2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh postif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi?
4. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi?
5. Apakah partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh postif terhadap kinerja manajerial dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris apakah partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta komitmen organisasi berperan sebagai variabel moderating.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi:
   a. Memberikan kontribusi pada pengembangan konsep penganggaran pada akuntansi sektor publik, dan akuntansi keperilakuan (pemerintah daerah)

b. Menambah referensi peneliti selanjutnya berkenaan dengan penelitian mengenai Pengaruh Partisispasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.

2. Bagi Manajer:

a. Sebagai bahan pertimbangan dalam proses penyusunan anggaran pemerintah daerah.

1.6 Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini terdiri dari latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi landasan teori yang menjelaskan permasalahan yang diteliti secara ringkas, meliputi: konsep anggaran sektor publik, mekanisme penyusunan APBD, karakteristik tujuan anggaran, kinerja Manajerial, komitmen organisasi, tinjauan penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini merupakan uraian penelitian yang berisi mengenai: subjek penelitian, teknik pengambilan sampel, jenis data, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, definisi operasional dan pengukuran variabel, pengolahan data, dan pengujian hipotesa.

Bab IV Analisis Penelitian

Merupakan uraian atas data khusus yang berkaitan dengan penyelesaian permasalahan yang telah ditentukan berdasarkan alat dan langkah analisis, sehingga akan membawa menuju tujuan dan sasaran penelitian.

Bab V Penutup

Bab ini berisi hasil analisis penyelesaian masalah dari penelitian, keterbatasan penelitian, dan juga saran untuk memperbaiki dan meningkatkan penelitian yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Anggaran Sektor Publik

Menurut *Govermental Accounting Standarts Board* (GASB), definisi anggaran *(budget)* merupakan rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Hal ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Mohhamad, dkk (2006) bahwa anggaran berisi pernyataan mengenai estimasi kinerja yang akan dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran moneter. Indra (2006) menyatakan bahwa aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi:

a. Aspek Perencanaan
b. Aspek Pengendalian
c. Aspek Akuntabilitas Publik

Dalam organisasi sektor publik (Pemerintah Daerah) anggaran memiliki peran yang sangat vital dimana anggaran berperan sebagai instrumen akuntanbilitas atas pengelolaan dana publik. Proses anggaran sektor publik (pemerintah daerah) terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Selain itu

menurut Ibnu (2006) anggaran sektor publik (anggaran daerah) juga berperan sebagai instrumen dinamisator perekonomian daerah.

Anggaran sektor publik menurut Indra (2006) dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat, seperti listrik, air bersih, kualitas kesehatan, pendidikan, dan sebagainya agar terjamin secara layak. Tingkat kesejahteraan masyarakat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh pemerintah melalui anggaran yang mereka buat. Dalam sebuah negara demokrasi, pemerintah merupakan representasi dari rakyat dimana pemerintah merupakan agen dari masyarakat pada umumnya. Dana yang dimiliki pemerintah adalah dana rakyat dan anggaran menunjukkan rencana pemerintah untuk membelanjakan dana rakyat tersebut. Anggaran merupakan *blue print* keberadaan sebuah negara dan merupakan arahan di masa yang akan datang (Indra, 2006).

Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu: (1) sebagai alat perencanaan, (2) alat pengendalian, (3) alat kebijakan fiskal, (4) alat politik, (5) alat koordinasi dan komunikasi, (6) alat penilai kinerja, (7) alat motivasi, dan (8) alat menciptakan ruang publik (Mohamad, dkk 2006).

2.1.2 Mekanisme Penyusunan APBD

Berdasarkan UU No 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja. Anggaran dengan pendekatan kinerja merupakan suatu sistem yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan

alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Anggaran kinerja yang efektif lebih dari sebuah objek anggaran program atau organisasi dengan outcome yang telah diantisipasi (Indra, 2006).

Menurut Munawar, dkk (2006) untuk dapat menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normatif maka APBD yang pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. APBD harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang akan dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi, aspirasi, dan kebutuhan rill di masyarakat untuk satu tahun tertentu.

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) yang disusun dengan pendekatan kinerja juga harus memuat keterangan sebagai berikut:

1. Sasaran yang diharapkan menurut fungsi belanja.
2. Standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan.
3. Presentase dari jumlah pendapatan yang membiayai Belanja Administrasi Umum, Belanja Operasi dan Pemeliharaan, dan Belanja Modal/Pembangunan.

Mekanisme penyusunan APBD terdiri dari serangkaian tahapan aktivitas sebagai berikut :

1. Penyusunan arah dan kebijakan umum APBD.
2. Penyusunan strategi dan prioritas APBD.
3. Penyusunan rencana program dan kegiatan.
4. Penerbitan surat edaran.
5. Penyusunan pernyataan anggaran.
6. Penyusunan rancangan anggaran daerah.

2.1.3 Karakteristik Tujuan Anggaran

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif Kenis dalam Erhmann dan Abdul (2005) mengemukakan terdapat beberapa karakteristik tujuan anggaran diantaranya adalah partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan anggaran.

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran menurut Kenis dalam Erhmann dan Abdul (2005) merupakan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat perrtanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran daerah menggambarkan keterlibatan aparat pemerintah dalam menyusun anggaran daerah. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Munawar, dkk (2006) bahwa partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi aparat pemerintah

daerah dalam proses penyusunan anggaran daerah, memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta menciptakan proses bekerja sama dalam tim. Hal ini akan berdampak baik dalam proses pencapaian tujuan dari anggaran daerah.

Partisipasi penyusunan anggaran secara langsung akan mendorong aparat pemerintah untuk dapat ambil bagian dalam proses pengambilan sebuah kebijakan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Ini akan berimplikasi pada aparat pemerintah tersebut dimana ia akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Argrys dalam Erhmann dan Abdul (2005) menyatakan bahwa kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tersebut.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Kenis dalam Emile (2004) kejelasan sasaran anggaran merupakan luasnya sasaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik agar dapat dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaianya. Dalam dokumen penyusunan anggaran daerah yang disampaikan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang disusun dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD harus benar-benar dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga

satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan.

Hilmi dalam Ovieliana (2007) menyatakan bahwa tujuan dan sasaran APBD tersebut harus disesuaikan dengan lima kriteria berikut:

a. Spesifik. Sasaran yang dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus dapat memberikan inspirasi kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya.
b. Terukur. Sasaran harus dinyatakan dalam satuan ukuran tertentu sehingga memudahkan penilaian tigkat pencapaiannya.
c. Menantang tetapi realistis. Sasaran harus menantang untuk dicapai, namun tetap realistis dan masih memungkinkan untuk dicapai.
d. Berorientasi pada hasil akhir. Sasaran harus difokuskan pada hasil akhir yang akan dicapai, bukan pada proses atau cara mencapainya.
e. Memiliki batas waktu. Sasaran sebaiknya menentukan secara jelas kapan hasil atau pengaruh akhir yang ditetapakan tersebut akan dicapai.

Anggaran daerah pada hakikatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas unit kerja harus disusun dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Anggaran daerah harus mampu memberikan gambaran yang jelas tentang tuntutan besarnya pembiayaan atas berbagai sasaran yang akan dicapai, tugas-tugas dan fungsi pokok sesuai dengan kondisi, potensi,

aspirasi, dan kebutuhan rill di masyarakat. Selain itu anggaran daerah harus menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah dapat menggambarkan sasaran kinerja secara detail.

2.1.4 Kinerja Manajerial

Mahoney *et al.* Dalam Ratnawati (2004) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajerial yang diperoleh dari upaya manajer merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengolahan organisasi secara efektif.

Pengukuran kinerja manajemen merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam pengendalian manajemen. Pengukuran kinerja merupakan upaya perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan adalah sebagai berikut (Abdul dkk, 2000):

a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memberikan motivasi yang maksimum bagi karyawan.

b. Membantu mempermudah pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, tranfer, dan pemberhentian.
c. Mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
e. Meyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan bekerja pada suatu organisasi, tidak akan tercapai karyawan yang bekerja di dalamnya tidak memiliki suatu komitmen dalam dirinya untuk mancapai visi dan misi tersebut. Sebaliknya, sebaik apapun komitmen yang dimiliki, tetapi jika diperlakukan secara tidak baik oleh organisasi yang bersangkutan, maka pada titik tertentu komitmen organisasi pun akan berkurang. Komitmen karyawan merupakan suatu perilaku yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat sebagai penerimaan terhadap tujuan organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial (Widi dan Mohamad, 2002).

Komitmen organisasi (Mowday *et al.* dalam Emile 2004) merupakan keyakinan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Komitmen organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam dirinya untuk mengabdi kepada organisasi (Porter *et al.* dalam Ratnawati 2004). Komitmen organisasi dapat dilihat dari loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan proses yang terus berjalan melalui anggota organisasi untuk melanjutkan kesuksesan dan kesejahteraan organisasi.

Komitmen organisasi menurut Fery dan Araya (1983) dalam Cipta (2005) cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut pada tiga sikap, yaitu: rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan dalam organisasi.

Allen dan Mayer dalam Aula (2006) mengemukakan tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu:

a. *Affective commitment* yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.
b. *Continuance commitment* yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Individu memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

c. *Normative commitment* taitu komitmen individu tentang tanggungjawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena mereka wajib untuk loyal kepada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan seorang individu berusaha keras untuk mancapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatakan kinerja manajerial.

2.2 Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatakan kinerja anggota.

Menurut Ratnawati (2004) dengan proses penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer (aparat pemerintah daerah) akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut

serta terlibat dalam penyusunannya. Hal ini konsisten dengan pernyataan Indriantoro dalam Ratnawati (2004) yang menyatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Beberapa peneliti terdahulu menunjukkan terdapat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, ini bisa dilihat dari beberapa hasil penelitian, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979), Erhmann (2005), Brownell, dan Melnnes dalam Erhmann dan Abdul (2005), dan Indriantoro dalam Ratnawati (2004) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Akan tetapi ada beberapa peneliti lain yang menunjukkan hasil yang sebalikknya diantaranya penelitian Tjahjaning (2002), Riyanto (2003), Maryanti (2002) yang menemukan hubungan tidak signifikan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berbagai peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan bahkan bertentangan. Brownell (1982b) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Brownell dan Mcinnes (1986) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Sementara itu Indriantoro (1993) menemukan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Selanjutnya

Indriantoro (2000) melaporkan bahwa Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Bass dan Leavitt, 1963; Brownell, 1982c, Brownell dan Mcinnes, 1986, menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Cherrington dan Cherrington, 1973; Milani,1975; Kenis, 1979; Brownell dan Hirst, 1986 dan Morse dan Reimer, 1956, menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu Stedry,1960; Bryan dan Locke, 1967, menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan Steers (1976) dan Ivancevich (1976) mengindikasikan hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan pada teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka formulasi hipotesa 1 yang dapat dibentuk dalam penelitian ini adalah:

H_1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah.

2. Hubungan Kejelasan Sasaran Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik agar dapat dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Locke dalam Ratnawati (2004) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara jelas dan spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang

spesifik. Hal ini dapat berimplikasi terhadap komitmen pencapaian sasaran dan timbulnya peningkatan kinerja.

Direktorat Jendral Otonomi Daerah (2001) menyatakan bahwa arah dan kebijakan umum APBD pada dasarnya memuat informasi mengenai tujuan *(goals)* dan sasaran *(objectives)* yang akan dicapai oleh daerah yang bersangkutan dalam tahun anggaran tertentu. Tujuan merupakan arah *(direction)* yang akan menunjukkan tujuan *(destination)* daerah dimasa yang akan datang, sedangkan sasaran menunjukkan batas-batas *(milestones)* sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Terdapat penelitian yang meneliti tentang hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Locke (1968); Latham dan Yulk (1975); Steers (1976); Ivachevic (1976) dalam Hilmi (2005) menyatakan, sasaran anggaran yang jelas dan spesifik memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen dan pencapaian sasaran anggaran serta kepuasan karyawan. Oktavianus (2002) menyatakan bahwa sasaran anggaran terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di kawasan industri Makasar. Kenis (1979) dalam Hilmi (2005) menyatakan bahwa anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job-related ettitudes* dan *budget-related attitudes* juga kepada kinerja manajerial. Ivancevich dalam Ratnawati (2004) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dab timbulnya kepuasan terhadap karyawan. Hal ini konsisten dengan beberapa penelitian lainnya diantaranya penelitian

Emile (2005), Erhmann dan Abdul (2005), Kenis dalam Erhmann dan Abdul (2005) maryanti (2002) yang menemukan adanya pengaruh positif antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Hilmi (2005) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah.

Berdasarkan pada teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka formulasi hipotesa 2 yang dapat dibentuk dalam penelitian ini adalah:

H_2 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Dengan Kinerja Manajerial.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran *(goals)* yang ingin dicapai organisasi (Mowday *et al.* 1979 dalam Emile 2004). Porter *et al,* (1974) berpendapat bahwa manajer yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sebaliknya, manajer yang mempunyai komitmen organisasi yang rendah akan mementingkan dirinya sendiri dan kelompoknya tanpa memiliki keinginan untuk menjadiakan organisasi berubah menjadi lebih baik, hal itu dapat berpengaruh pada penurunan kinerjanya.

Terdapat beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian tentang komitmen organisasi pernah dilakukan oleh Widi dan Mohamad (2002) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial . sedangkan penelitian yang lain dilakukan oleh J. Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Nouri dan Parker dalam Kusnadi (2005) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan identifikasi para karyawan tidak hanya dengan sasaran anggaran tapi juga dengan tujuan organisasi karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, maka partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan komitmen organisasi. Sehingga apabila para aparat pemerintah daerah diberi kesempatan untuk berpatisipasi dalam penyusunan anggaran maka secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry,1981; Porter et. al., 1974). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung *(moderasi)* melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall ,1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

Berdasarkan pada teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka formulasi hipotesis 3 dan 4 yang dapat dibentuk dalam penelitian ini adalah:

H_3 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi.

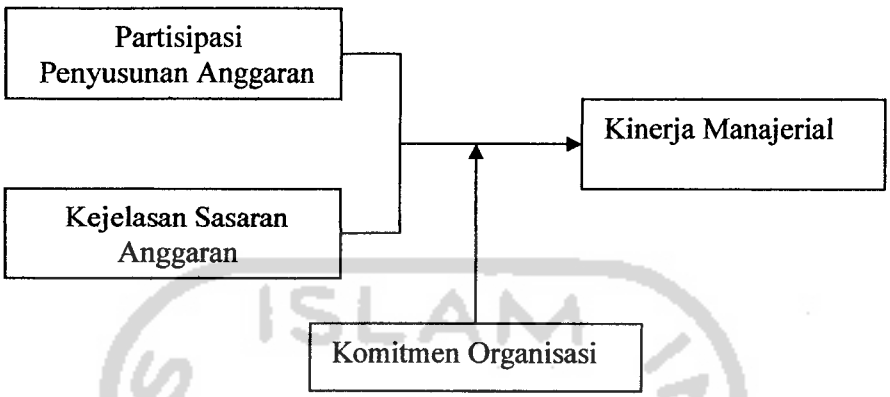
H_4 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi.

Berdasarkan hipotesis 3 dan 4 diatas, penting juga diketahui apakah hubungan variabel independent dalam hal ini partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi untuk itu hipotesis 5 dikembangkan sebagai berikut:

H_5 : Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen sebagai variabel pemoderasi.

Berdasarkan uraian mengenai hipotesis diatas maka penulis membangun sebuah model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1. : Model Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Subjek Penelitian

Populasi yang menjadi subjek penelitian adalah Pejabat Struktural yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta yang terdiri dari para pimpinan Badan, Bagian dan Bidang yang terdapat di Kantor Pemda DIY.

3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara purposive sampling yaitu sample non probability yang menyesuaikan dengan kriteria atau pertimbangan tertentu. Penarikan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu *(purposive judgment sampling)* (Asep, 2006).

Kriteria sampel yang diambil adalah manajer *middle and lower* dari pemerintah daerah yaitu pejabat setingkat kepala, kepala bagian/bidang dan kepala sub bagian/sub bidang/seksi dari badan, bagian, pada Kantor Pemda DIY. Pemilihan Badan, Bagian, dan Bidang dilakukan dengan alasan bahwa instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah daerah yang berarti menggunakan dan harus melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah daerah. Pertimbangan kedua adalah manajer tingkat atas pada pemerintah daerah tidak termasuk dalam responden penelitian ini. Bupati atau walikota merupakan jabatan politis yang dipilih melalui DPRD dan partai politik pada kurun waktu tertentu. Pertimbangan ketiga adalah pejabat struktural pada

satuan kerja sekretariat daerah tidak termasuk sebagai responden. Hal ini dengan pertimbangan yaitu sekretariat daerah tidak berhubungan secara langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dibandingkan badan/dinas/kantor (Darma, 2004).

3.3 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui kuesioner yang diperoleh secara langsung dengan menyerahkan surat permohonan pengisian kueisoner penelitian. Kuesioner tersebut diserahkan atau dititipkan pada bagian tata usaha yang kemudian secara langsung dibagikan responden yang menjadi sassaran penelitian yaitu pejabat struktural dari badan, bagian, dan suku dinas pada Kantor Pemda Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuisioner yang sudah diisi diambil satu atau dua minggu berikutnya sejak kuisioner diserahkan.

3.4 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert, dimana skala ini didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan peryataan pada skala 1 sampai dengan 5, dimana skala 1 menunjukan skor terendah dan skala 5 menunjukan skor tertinggi, sebagai berikut:

TABEL 3.1

Skala Pengukuran

Skala	Keterangan	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Tidak Berpendapat	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi pengukuran anggaran merupakan variabel independent dalam penelitian ini. Partisipasi penyusunan anggaran didefinisikan sebagai gambaran keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam penyususnan anggaran pada pusat pertanggung jawaban.

Partisipasi pengukuran anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Kenis dalam Ratnawati (2004). Dimana responden diminta untuk menjawab 5 *item* pertanyaan yang meliputi:

1) Pengaruh dalam penentuan anggaran
2) Pengaruh dalam memformulasikan anggaran
3) Kendali anggaran
4) Pendapat dalam proses penganggaran
5) Kepuasan anggaran.

2. Kejelasan Sasaran Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran merupakan variabel independent dalam penelitian ini. Kejelasan sasarang anggaran didefinidikan sebagai gambaran luasnya sasaran anggaran yang diyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya.

Kejelasan sasaran anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Kenis dalam Ratnawati (2004). Dimana responden diminta untuk menjawab 3 *item* pertanyaan yang meliputi:

1) Spesifikasi sasaran anggaran
2) Sasaran anggaran yang ambiguous
3) Pemahaman sasaran anggaran pada bagian yang diprioritaskan.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan variabel moderating dalam penelitian ini. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Komitmen organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dalam Ratnawati (2004). Dimana responden diminta menjawab 9 *item* pertanyaan yang meliputi:

1) Keinginan untuk membantu organisai
2) Kebanggaan terhadap organisasi
3) Penerimaan setiap tugas yang ada
4) Kesamaan dalam sistem nilai
5) Kebanggaan dihadapan orang lain

6) Peluang dalam meningkatkan kinerja
7) Pertimbangan dalam proses pemilihan
8) Kepedulian terhadap organisasi
9) Pilihan terbaik untuk bekerja

4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan variabel dependent dalam penelitian ini. Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksankan aktivitas manajemen. Kinerja manajemen diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* dalam Ratnawati (2004). Dimana responden diminta untuk menjawab 9 *item* pertanyaan yang meliputi:

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

3.7 Teknik Analisis Data

1. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat uji untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila digunakan dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama di peroleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek tidak berubah.

Cara mengukur Reliabilitas yang paling umum adalah dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha.* Suatu konstruk dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 (Nunnally dalam letje 2003).

2. Validitas

Validitas adalah alat uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen itu menghasilakan hasil ukur sesuai dengan tujuan pengukuran (Ietje, 2003).

Perhitungan tingkat validitas butir pertanyaan dapat diukur dengan tehnik korelasinya memakai *Pearson Corelation.* Item pertanyaan dikatakan valid jika memiliki koefisien *Pearson Corelation* positif dengan signifikansi maksimum 0.05 (Imam, 2005).

3. Asumsi Klasik

a. Multikolineritas

Uji Multikolineritas merupakan uji yang ditunjukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi Multikolineritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolineritas dapat dilihat dari **VIF**, jika **VIF** < 10 maka tingkat koloneritas dapat di toleransi (Ietje, 2003).

b. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians residual atau satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Salah satu cara untuk melihat adanya problem heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan risidualnya (SRESID) (Ietje, 2003).

c. Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah data model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal (Ietje, 2003).

Normalitas data dapat dideteksi dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan ploting

data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Imam, 2005).

3.8 Analisis Data

1. Uji Interaksi

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengujian interaksi atau Moderated Regresion Analysis (MRA). Aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi.

Persamaan statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:

Model 1 adalah model persamaan yang digunakan untuk pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 3.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_3 X_3 + b_4 [X_1 X_3] + e$$

Model 2 adalah model persamaan yang digunakan untuk pengujian hipotesis 2 dan hipotesis 4.

$$Y = b_0 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 [X_2 X_3] + e$$

Model 3 adalah model persamaan yang digunakan untuk pengujian hipotesis 5.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 [X_1 X_2 X_3] + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Manajerial

b_0 : Konstanta

b_1-b_4 : Koefisien regresi

X_1 : Partisipasi penyusunan anggaran

X_2 : Kejelasan sasaran anggaran

X_3 : Komitmen organisasi

2. Uji Nilai F

Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

Mengambil kesimpulan dan ketentuan sebagai berikut:

a. Jika P value (sig) > alpha maka Hipotesis tidak diterima

b. Jika P value (sig) < alpha maka Hipotesis diterima

3. Uji Nilai t

Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh tingkat koefisien masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Proses pengambilan keputusan ditentukan sebagai berikut:

a. Jika P value (sig) > alpha maka Hipotesis tidak diterima

b. Jika P value (sig) < alpha maka Hipotesis diterima

BAB IV

ANALISIS DATA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban manajer dan kepala bagian yang bekerja di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu sebanyak 75 responden yang telah memberikan penilaian terhadap partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi dan kinerja manajerialnya. Penelitian dilakukan dengan menyebar data sebanyak 80 eksemplar, dan jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 75 responden. Hasil penyebaran kuesioner dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Hasil Penyebaran Kuesioner

Kantor Pemerntah Daerah	Jumlah kuesioner yang disebar	Jumlah kuesioner yang kembali
Biro Hukum	12	10
Biro Kerjasama	11	11
Biro Umum	15	15
Kantor BAPEDA	19	17
Kantor BPKD	23	22
Jumlah	80	75

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang

digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang berbentuk uraian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diiktisarkan. Sedangkan analisis verifikatif merupakan analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda model interaksi atau disebut dengan regresi moderator.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, sehingga hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan tidak menimbulkan nilai yang bias.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen. Untuk menguji validitas alat ukur atau instrumen digunakan rumus *Product Moment Pearson*, yaitu mengkorelasikan skor butir pernyataan dalam angket dengan skor komposit/faktor butir-butirnya. Suatu instrumen dapat dinyatakan valid jika probabilitas (sig-2 tailed) < 0,05. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.1. berikut

Tabel 4.2
Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan

Variabel	No. Item	Koef. Korelasi	p-value	Keterangan
Partisipasi penyusunan Anggaran	1	0.695	0.000	Valid
	2	0.490	0.000	Valid
	3	0.830	0.000	Valid
	4	0.710	0.000	Valid
	5	0.757	0.000	Valid
Kejelasan sasaran anggaran	1	0.876	0.000	Valid
	2	0.833	0.000	Valid
	3	0.880	0.000	Valid
Komitmen Organisasi	1	0.516	0.000	Valid
	2	0.681	0.000	Valid
	3	0.674	0.000	Valid
	4	0.849	0.000	Valid
	5	0.713	0.000	Valid
	6	0.809	0.000	Valid
	7	0.726	0.000	Valid
	8	0.654	0.000	Valid
	9	0.660	0.000	Valid
Kinerja Manajerial	1	0.685	0.000	Valid
	2	0.453	0.000	Valid
	3	0.443	0.000	Valid
	4	0.686	0.000	Valid
	5	0.728	0.000	Valid
	6	0.673	0.000	Valid
	7	0.636	0.000	Valid
	8	0.656	0.000	Valid
	9	0.426	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2008

Seperti telah dikemukakan diatas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total memiliki nilai probabilitas (sig) < 0,05, sehingga semua butir instrumen pertanyaan baik pada variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan kinerja

manajerial yang tertuang dalam angket penelitian dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

2. Uji Kehandalan Instrumen Penelitian (Reliability Test)

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program *SPSS for 11.00* memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60 (Arikunto, 1997 : 102)

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel partisipasi penyusunan anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.3

Ringkasan hasil pengujian reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	Nilai kritis	Status
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,715	0,6	Reliabel
Kejelasan sasaran anggaran	0,825	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,868	0,6	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,782	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, (2008)

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Arikunto semua butir pertanyaan

dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2. Analisis Karakteristik Responden

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik karyawan yang akan diteliti (responden) dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel - yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan bantuan program SPSS 12.0 dengan teknik analisa data. Berikut ini disajikan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner.

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok laki-laki dan perempuan. Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah orang	Persentase
Pria	56	74.7%
Wanita	19	25.3%
Total	75	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa karyawan pemerintah daerah mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 56 orang atau sebesar 74,7% dan sebanyak 19 orang atau sebesar 25,3% berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer atau pimpinan yang duduk di pemerintah daerah Propinsi DIY, mayoritas masih didominasi oleh laki-laki.

b. Umur Responden

Berdasarkan Umur responden, diketahui bahwa umur termuda karyawan adalah 30 tahun dan umur tertua adalah 57 tahun, sehingga dapat dijelaskan deskriptif umur responden seperti pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah orang	Persentase
30 - 40 tahun	7	9.3%
41 - 50 tahun	42	56.0%
> 50 tahun	26	34.7%
Total	75	100.0%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berumur 41 s/d 51 tahun yaitu sebesar 56% atau sebanyak 42 orang, responden yang berumur > 50 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 34,7%, dan berumur antara 30 – 40 tahun sebesar 9,3% atau sebesar 7 orang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan kelompok pegawai yang berusia lebih dewasa, sehingga telah

memiliki pengalaman yang cukup banyak dalam menyusun anggaran, sehingga masih sangat besar harapan untuk selalu ditingkatkan kinerjanya.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, terdiri atas 4 kelompok, yaitu kelompok SMU, D3, S1 dan Pasca Sarjana. Data karaketeristik responden berdasarkan pendidikan formal ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6

Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah orang	Persentase
SMU / Sederajat	1	1.3%
D3/Akademi	3	4.0%
Jenjang S1	56	74.7%
Pasca Sarjana	15	20.0%
Total	75	100.0%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta mayoritas adalah berpendidikan S1 (Sarjana) yaitu sebesar 74,7% atau sebanyak 56 orang. Distribusi tingkat pendidikan yang lain adalah berpendidikan Pasca Sarjana sebesar 20% atau sebanyak 15 orang, Diploma sebesar 4% atau sebanyak 3 orang, dan SMU/sederajat sebanyak 1 orang atau 1,3%. Hal ini menunjukkan bahwa manajer atau kepala bagian yang bekerja di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai pendidikan terakhir yang tinggi, sehingga akan mendorong dalam partisipasinya dalam menyusun anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja seorang karyawan mencerminkan pengalaman yang diperoleh selama karyawan tersebut bekerja. Semakin lama karyawan tersebut bekerja pada sebuah instansi atau perusahaan, maka semakin banyak pula pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Karyawan yang memiliki banyak pengalaman akan lebih menguntungkan pihak perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang belum banyak pengalaman karena karyawan tersebut belum lama bekerja pada perusahaan yang bersangkutan.

Tabel 4.7

Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Masa Kerja	Jumlah orang	Persentase
< = 10 tahun	7	9.3%
11 - 20 tahun	30	40.0%
21 - 30 tahun	33	44.0%
30 - 40 tahun	5	6.7%
Total	75	100.0%

Sumber : Data primer, 2008

Dengan melihat struktur masa kerja manajer di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dapat diketahui bahwa rata-rata manajer telah bekerja antara 21 – 30 tahun yaitu sebesar 44% dan memiliki masa kerja antara 11 – 20 tahun yaitu sebesar 40%. Sedangkan sisanya baru bekerja kurang dari 10 tahun sebesar 9,3% dan antara 30 – 40 tahun sebesar 6,7%.

Banyaknya manajer yang memiliki masa kerja yang cukup lama, menunjukkan bahwa tingkat pengalaman kerja manajer dalam dalam memimpin karyawan dan keputusan manajerial adalah cukup baik. Hal ini juga menunjukkan

tingkat kinerja manajerial karyawan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta adalah baik.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Menduduki Jabatan Terakhir

Lamanya menduduki jabatan sekarang, menunjukkan seberapa lama rotasi jabatan yang berlaku di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil deskriptif lamanya menduduki jabatan sekarang dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.8

Responden Berdasarkan Menduduki Jabatan Terakhir

Menduduki jabatan terakhir	Jumlah orang	Persentase
1998	2	2.7%
1999	1	1.3%
2000	4	5.3%
2001	1	1.3%
2002	4	5.3%
2003	2	2.7%
2004	22	29.3%
2005	9	12.0%
2006	12	16.0%
2007	8	10.7%
2008	10	13.3%
Total	75	100.0%

Sumber : Data primer, 2008

Dengan melihat struktur lamanya menduduki jabatan manajer di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta yang terakhir mayoritas manajer telah menjabat selama 4 tahun atau sejak tahun 2004 yaitu sebesar 29,3%, Hasil ini menunjukkan bahwa manajer telah lama menduduki jabatan yang sekarang ini, sehingga telah cukup lama berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

4.3 Analisis Deskriptive

Berikut akan dijelaskan analisis deskriptif yaitu menjelaskan deskripsi data dari seluruh variabel yang akan dimasukkan dalam model penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Hasil perhitungan Mean dan Standar Deviasi dari variabel-variabel penelitian

Variabel	Jumlah responden	Minimum	Maksimum	Nilai Rata-rata	Std. Deviasi
Partisipasi Penyusunan Anggaran	75	1.40	5.00	3.3440	.78124
Kejelasan Sasaran Anggaran	75	1.33	5.00	3.3189	.73182
Komitmen Organisasi	75	1.44	5.00	3.7084	.60268
Kinerja Manajerial	75	3.00	4.89	3.9319	.37958

Sumber : Data primer diolah, 2008

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian responden terhadap Partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai minimum sebesar 1,40 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi penyusunan anggaran memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,40 dan termasuk dalam Partisipasi penyusunan anggaran yang rendah. Nilai maksimum sebesar 5 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi penyusunan anggaran, penilaian terbesar sebesar 5 dan termasuk dalam Partisipasi penyusunan anggaran yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,34 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi penyusunan anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,34 dan termasuk dalam partispasi anggaran yang cukup tinggi, dimana manajer ikut serta dalam setiap anggaran, menerima apabila usulnya direvisi, aktif dalam memberikan

pendapat dan kontribusi, tentang anggaran ke atasan karena memandang bahwa sumbangannya sangat penting dan atasan sering meminta pendapat dalam usulan anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,78 artinya ukuran penyebaran dari variabel Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebesar 0,78 dari 75 responden yang diteliti.

Hasil deskriptif terhadap kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai minimum sebesar 1,33, nilai maksimum 5 dan nilai rata-rata sebesar 3,3189. Nilai rata-rata sebesar 3,3189, termasuk dalam kejelasan sasaran anggaran yang cukup tinggi, dimana manajer mengikuti proses penganggaran dengan jelas dan spesifik tentang sasaran anggaran, serta jelas terhadap bagian sasaran anggaran yang merupakan prioritas yang lebih penting. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,7318 artinya ukuran penyebaran dari variabel Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebesar 0,7318 dari 75 responden yang diteliti.

Pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 1,33 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,33 dan termasuk dalam kondisi komitment organisasi yang rendah. Nilai maksimum sebesar 5 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitment organisasi penilaian terbesar sebesar 5 dan termasuk dalam komitment organisasi yang tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,708 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitment organisasi rata-rata termasuk dalam komitment organisasi yang tinggi, dimana manajer telah memiliki keinginan dalam membantu organisasi, menerima segala penugasan, merasa bangga dapat

bekerja di pemerintahan ini, memiliki peluang dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional karena peduli terhadap masa depan organisasi Sedangkan standar deviasi sebesar 0,60268 artinya ukuran penyebaran dari variabel komitment organisasi adalah sebesar 0,60268 dari 75 responden yang diteliti.

Pada variabel kinerja manajerial memiliki nilai minimum sebesar 1 artinya bahwa penilaian terendah pada variabel ini sebesar 1 yang berarti manajer masih memiliki kinerja yang rendah. Nilai maksimum sebesar 5 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial terbesar sebesar 5 yang berarti kinerja manajerial sangat bagus, dimana manajer telah memiliki bidang perencanaan, bidang investigasi, bidang pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan yang bagus dalam melakukan pengambilan keputusan. Nilai rata-rata sebesar 3,5 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial rata-rata memberikan skor penilaian sebesar 3,93 yang berarti rata-rata manajer memiliki kinerja manajerial yang baik. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,37958 artinya ukuran penyebaran dari variabel kinerja manajerial sebesar 0,37959 dari 75 responden yang diteliti.

4.4 Analisis Verifikatif

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*soft were*) komputer program SPSS 12. Pengujian dengan regresi berganda dengan

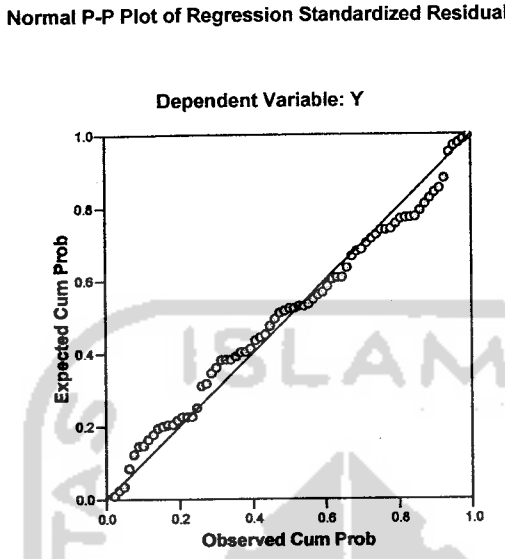
model interaksi digunakan untuk menerangkan variasi kinerja manajerial dari dua interansi variabel independen. Efekt utama dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen tidak dapat diinterpretasikan. Fokusnya adalah pada kesignifikanan dan sifat pengaruh interaksi dua variabel independen yang ada dalam persamaan. Jika koefisien regresi interaksi signifikan pada level 5% , menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini baik hipotesis penelitian ini didukung. Pengujian ini dilakukan melalui 3 tahap analisis regresi moderasi.

4.4.1 Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik sebenarnya model persamaan regresi yang diajukan adalah sudah memenuhi syarat, dalam arti eratnya hubungan variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya. Tetapi agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrik maka harus memenuhi asumsi klasik antara lain uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

1. **Uji Normalitas**

   Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel tergantung dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas data digunakan digram Plot Normal P-P.' Hasil pengujian normalitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4.1. Uji Normalitas

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa titik-titik yang terbentuk menyebar di sekitar garis diagonal. Dengan demikian data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multi korelasi diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Pengujian ini menggunakan *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinieritas dalam regresi. Uji VIF dilakukan terhadap ketiga variabel bebas, dan iktisar hasil multikilinieritas pada variabel bebas dapat ditunjukkan pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10

Hasil Uji Multikolinieritas

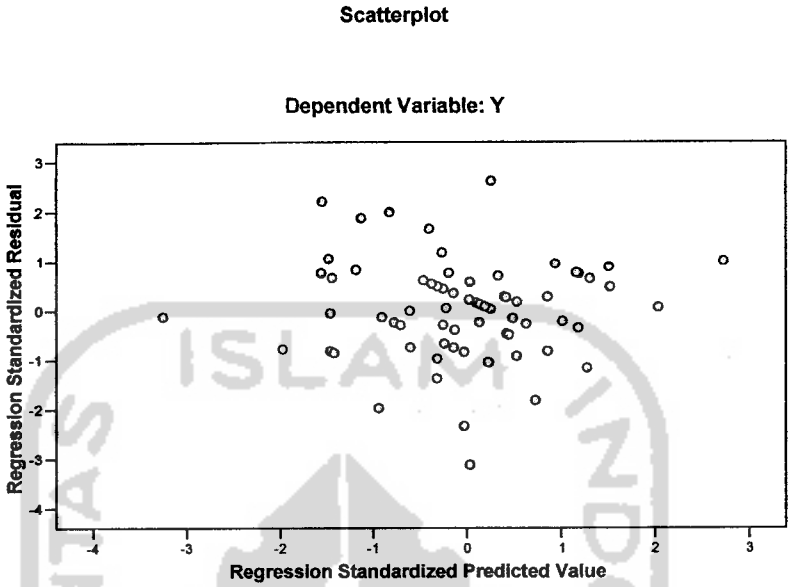
Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Partisipasi penyusunan anggaran	.905	1.105	Non multikolinieritas
Kejelasan sasaran anggaran	.902	1.109	Non multikolinieritas
Komitmen Organisasi	.959	1.043	Non multikolinieritas

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan analisis korelasi antara variabel independent diatas, ternyata tidak mengandung gejala multikolinieritas karena seluruh variabel bebas yang dijadikan sebagai prediktor dalam penelitian ini memiliki nilai VIF < 10.

3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi lain. Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas dalam model persamaan regresi dapat menggunakan gambar/ *chart* model *scatterplot* dengan program SPSS. Model regresi akan heteroskedastik bila data akan berpencar disekitar angka nol (0 pada sumbu y) dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu (Singgih Santoso, 2003:305) Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa sebaran data residual tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di sekitar nol. Dengan demikian model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 1 dan 3

Untuk membuktikan hipotesis 1 dan 3 digunakan analisis regresi moderasi model 1 dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = b0 + b1X1 + b2X3 + b3X1.X3$$

Hasil pengujian dengan Regresi moderasi model 1 dapat ditunjukkan pada tabel berikut .

Tabel 4.11
Interaksi Partisipasi Anggaran dan Komitment Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta

Variabel	Koef. Reg	Stand. Error	Beta	t stat.	Sig-t
(Constant)	0.361	0.877		0.412	0.682
X1	0.743	0.237	1.529	3.135	0.002
X3	0.738	0.226	1.172	3.272	0.002
X1.X3	-0.134	0.061	-1.235	-2.187	0.032
F Stat.	15.704				
Sig-F	0.000				
Adjusted R^2	0.373				

Dependent Variable: Y
Sumber : Data primer diolah, 2008

Dari tabel diatas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi interaksi sebagai berikut:

Y = 0,361 + 0,743X1 +0,738 X3 - 0,134 X1.X3

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat diinterpretasikan :

Konstanta sebesar 0,361 menunjukkan bahwa jika variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sama dengan nol maka kinerja manajerial akan sebesar 0,361.

Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,743 berarti bahwa ada pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta semakin tinggi.

Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,738 berarti bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja manajerial pada Pemerintah

Daerah Istimewa Yogyakarta semakin tinggi.

Koefisien regresi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sebesar -0,134, tidak dapat diinterpretasikan tentang arah koefisien karena interaksi merupakan hasil perkalian antara variabel independent dengan varaibel dependent. Keputusan hasil penelitian didasarkan pada nilai sig (probabilitas) yaitu dengan membandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil probabilitas sebesar 0,032 <0,05, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi terbukti sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

1. Hasil Uji Regresi Serentak (Uji-F)

Dari tabel 4.10 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 15,704 dengan taraf signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas < taraf signifikansi yang ditolerir (0,000<0,05), maka Ha diterima dan menolak Ho. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi serta interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kemudian untuk menunjukkan berapa persen pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi terhadap kinerja manajerial digunakan koefisien determinasi. Dari tabel 4.10 di atas dapat diketahui koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebesar 0,373, yang berarti 37,3% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yang terdiri dari partisipasi

penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi. Sedangkan sisanya 62,7% variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2. Hasil Uji Regresi Parsial (Uji t)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat diketahui nilai t hitung masing-masing variabel dan probabilitas (sig-t). Apabila nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka secara parsial variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada variabel partisipasi anggaran diperoleh t hitung sebesar 3,135 dengan probabilitas sebesar 0,002 <0,05 sehingga **Ho ditolak dan Ha diterima**. Artinya partisipasi anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan "Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah" **Dapat didukung.**

Pada variabel Komitment organisasi diperoleh t hitung sebesar 3,272 dengan probabilitas sebesar 0,002 yang nilainya lebih kecil dari 0,05 sehingga Ho ditolak. Artinya variabel komitment organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada variabel interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi diperoleh t hitung sebesar -2,187 dengan probabilitas sebesar 0,032 yang nilainya dibawah 0,05 sehingga Ho ditolak. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi terhadap

kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan koefisien interaksi yang signifikan, maka hipotesi ketiga yang menyatakan "Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi" **dapat didukung.**

4.4.3 Pengujian Hipotesis 2 dan 4

Untuk membuktikan hipotesis 2 dan 4 digunakan analisis regresi moderasi model 1 dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = b0 + b1X2 + b2X3 + b3X2.X3$$

Hasil pengujian dengan Regresi moderasi model 2 dapat ditunjukkan pada tabel berikut .

Tabel 4.12
Interaksi Kejelasan sasaran anggaran dan Komitment Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta

Variabel	Koef. Reg	Stand. Error	Beta	t stat.	Sig-t
(Constant)	1.615	0.640		2.524	0.014
X2	0.510	0.200	0.984	2.546	0.013
X3	0.483	0.175	0.766	2.755	0.007
X2.X3	-0.094	0.054	-0.853	-1.739	0.086
F Stat.	8.801				
Sig-F	0.000				
Adjusted R^2	0.240				

Dependent Variable: Y
Sumber : Data primer diolah, 2008

Dari tabel diatas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi interaksi sebagai berikut:

$$Y = 1{,}615 + 0{,}510X2 + 0{,}483\ X3 - 0{,}094\ X2.X3$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat diinterpretasikan :

Konstanta sebesar 1,615 menunjukkan bahwa jika variabel kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan interaksi kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi sama dengan nol maka kinerja manajerial akan sebesar 1,615.

Koefisien regresi kejelasan sasaran anggaran sebesar 0,510 berarti bahwa ada pengaruh positif kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran maka kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta semakin tinggi.

Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,483 berarti bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta semakin tinggi.

Koefisien regresi interaksi kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi sebesar -0,094 tidak dapat diinterpretasikan tentang arah koefisien karena interaksi merupakan hasil perkalian antara variabel independent dengan varaibel dependent. Keputusan hasil penelitian didasarkan pada nilai sig (probabilitas) yaitu dengan membandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil probabilitas sebesar 0,086 >0,05, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

1. Hasil Uji Regresi Serentak (Uji-F)

Dari tabel 4.11 di atas di dapat F_{hitung} sebesar 8,801 dengan taraf signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas < taraf signifikansi yang ditolerir (0,000<0,05), maka Ha diterima dan menolak Ho. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi serta interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kemudian untuk menunjukkan berapa persen pengaruh kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi terhadap kinerja manajerial digunakan koefisien determinasi. Dari tabel 4.11 di atas dapat diketahui koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebesar 0,240, yang berarti 24% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas yang terdiri dari kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi. Sedangkan sisanya 76% variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2. Hasil Uji Regresi Parsial (Uji t)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat diketahui nilai t hitung masing-masing variabel dan probabilitas (sig-t). Apabila nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka secara parsial variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada variabel kejelasan sasaran anggaran diperoleh t hitung sebesar

2,546 dengan probabilitas sebesar 0,013 <0,05 sehingga **Ho ditolak dan Ha diterima**. Artinya kejelasan sasaran anggaran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan "Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah" **Dapat didukung.**

Pada variabel Komitment organisasi diperoleh t hitung sebesar 2,755 dengan probabilitas sebesar 0,007 yang nilainya lebih kecil dari 0,007<0,05 sehingga Ho ditolak. Artinya variabel komitment organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada variabel interaksi kejelasan sasaran anggaran dan komitment organisasi diperoleh t hitung sebesar -1,739 dengan probabilitas sebesar 0,086 > 0,05 sehingga Ho diterima. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan interaksi partisipasi anggaran dan komitment organisasi terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan koefisien interaksi yang tidak signifikan, maka hipotesi keempat yang menyatakan "Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi" **tidak dapat didukung**. Artinya komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 5

Untuk membuktikan hipotesis 5 digunakan analisis regresi moderasi model 3 dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = b0 + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X1.X2.X3$$

Hasil pengujian dengan Regresi moderasi model 3 dapat ditunjukkan pada tabel berikut .

Tabel 4.13
Interaksi partisipasi penyusunan anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan Komitment Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta

Variabel	Koef. Reg	Stand. Error	Beta	t stat.	Sig-t
(Constant)	1.480	0.831		1.781	0.079
X1	0.284	0.130	0.584	2.187	0.032
X2	0.182	0.119	0.351	1.528	0.131
X3	0.310	0.122	0.492	2.545	0.013
X1.X2.X3	-0.006	0.009	-0.270	-0.657	0.513
F Stat.	8.801				
Sig-F	0.000				
Adjusted R^2	0.369				

Dependent Variable: Y
Sumber : Data primer diolah, 2008

Dari tabel diatas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi interaksi sebagai berikut:

$$Y = 1{,}480 + 0{,}284X1 + 0{,}182\ X2 + 0{,}310X3 - 0{,}006\ X1.X2.X3$$

Untuk membuktikan hipotesis kelima dalam penelitian ini hanya dilakukan terhadap koefisien regresi interaksi. Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh koefisien regresi interaksi sebesar -0,006 dan nilai t hitung sebesar 0,657 dengan probabilitas sebesar 0,513. Hasil ini berarti Ho diterima dan Ha ditolak yang berarti interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran

dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Dengan demikian Hipotesis kelima yang menyatakan "partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan adanya komitmen sebagai variabel moderasi" **tidak dapat didukung.**

4.5. Pembahasan dan Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, adanya pengaruh yang signifikan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dan adanya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Sementara komitmen organisasi tidak mampu memeoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial dan memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

1. **Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

   Hasil penelitian model 1 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Indriantoro dalam Ratnawati (2004) yang menyatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

   Hal ini disebabkan penyusunan anggaran yang baik karena adanya partisipasi dari manajer tingkat atas bekerja sama dengan manajer tingkat

bawah dan juga antara unit-unit kerja seberapa dalam mereka telibat dalam pengambilan keputusan dan beberapa masalah yang menyangkut partisipasi penyusunan anggaran. Sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial

Hasil penelitian model 2 menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Oktavianus (2002) yang menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hal ini disebabkan sasaran anggaran yang jelas, spesifik dengan tujuan anggaran tersebut dapat dimengerti oleh yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran, dalam hal ini penyusun dan pelaksananya. Sasaran yang jelas akan mempermudah mempertanggungjawaban keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran-sasaran atau target-target yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil penelitian model 1 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian J. Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa komitmen

organissi berpengaruh dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hal ini disebabkan manajer yang memiliki partisipasi yang lebih banyak dalam penyusunan anggaran, akan semakin kuat pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja manajerial apabila manajer tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap masa depan organisasi. Semakin besar penerimaan dan kepercayaan manajer terhadap nilai dan tujuan organisasi, maka mereka akan semakin terlibat dalam penyusunan anggaran karena keingginannya untuk memajukan organisasinya sehingga kinerjanya akan semakin tinggi.

4. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil penelitian model 2 menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini berarti komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

Hal ini disebabkan adannya sasaran anggaran yang ambiguous, baik sasaran, jumlah anggaran, dan waktu pelaksanaan. Anggaran yang bersifat ambigu sering terjadi pada proyek-proyek yang masih menimbulkan konflik dengan masyarakat, misalnya proyek-proyek penambangan seperti penambangan pasir besi di Kulon Progo. Sementara waktu pelaksanaan yang ditetapkan baik jangka panjang maupun jangka pendek belum dapat dipastikan, sehingga target kinerja pemerintah daerah dalam waktu 1 tahun juga masih belum pasti.

Hal ini tentunya sasaran yang dicapai belum terfokus pada sasaran yang tepat, atau masih terdapat sasaran ganda dalam penyusunan anggaran, sehingga para manajer yang memiliki komitmen tinggi yang ditunjukkan dengan keinginan untuk membantu organisasi, memiliki peluang dalam meningkatkan kinerja organisasi, rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi kurang dapat menguatkan tercapainya kinerja yang maksimal. Dengan demikian perencanaan yang dilakukan di awal, masih mengambang, sehingga kurang adanya koordinasi antara instasi yang terkiat atau antara departemen yang ada. Dengan sasaran anggaran yang ganda, para manajer akan sulit dalam melaksanakan tugas-tugas sehingga prioritas mana yang harus didahulukan agar sasaran tersebut dapat tercapai. Untuk itu diperlukan sasaran anggaran yang jelas, sehingga tidak menimbulkan perbedaan persepsi antara manajer.

5. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil penelitian model 3 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian ini berarti komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hal ini disebabkan manajer yang telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka manajer tersebut akan memiliki tingkat kepedulian yang

tinggi terhadap masa depan perusahaan, memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, serta merasa tepat terhadap nilai dan tugas yang dibebankan maka manajer ini akan selalu aktif dalam memberikan sumbangan, pendapat dan saran kepada atasannya dalam penyusunan anggaran pada perusahaan tersebut serta mempertegas tentang kejelasan anggaran yang ada, sehingga kinerja manajerial akan semakin baik. Berbeda dengan manajer yang memiliki komitmen organisasi yang rendah, maka cenderung lebih pasif dalam memberikan usulan atau pendapat dalam penyusunan anggaran perusahaan sehingga kinerja manajerial akan semakin rendah. Namun demikian kejelasan sasaran anggaran terkadang masing ambigu atau kurang jelas, sehingga terkadang terjadi penyimpangan antara target dengan hasil yang terealisasi.

Penyebabnya adalah dalam usaha untuk meningkatkan partisipasi anggaran para manajer, tidak diikuti dengan pemberian motivasi dengan memberikan insentif yang lebih banyak atas pencapaian standar atau melebihi standar. Hal ini menyebabkan seorang bawahan tidak memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dengan meningkatkan insentif berbasis standar. Oleh karena itu, seorang bawahan kurang dapat memanfaatkan secara maksimal dalam partisipasinya pada penyusunan anggaran untuk mencoba meningkatkan *reward* yang diharapkannya.

Menurut Henri Simamora (1999: 562) menyatakan bahwa besar kecilnya reward dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Reward terbagi dalam dua kelompok yaitu reward intrinsik dan reward ekstrinsik. Reward intrinsik merupakan imbalan-imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan

pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya. Sedangkan reward ekstrinsik merupakan kompensasi secara eksternal dihasilkan oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan-imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah atau secara melekat sebuah aktivitas, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar.

Selain alasan diatas, ada kemungkinan bahwa konflik peran pada seorang manajer. Seorang ndividu akan mengalami konflik peran apabila ada dua tekanan atau lebih yang terjadi secara bersamaan yang ditujukan kepada seseorang, sehingga apabila individu tersebut mematuhi satu diantaranya akan mengalami kesulitan atau tidak mungkin mematuhi yang lainnya konflik peran terjadi jika individu mempunyai peran ganda yang bertentangan atau menerima berbagai pengharapan atas peran yang bertentangan atas jabatan tertentu. Akibatnya ketidakpatuhan para manajer terhadap tugas-tugas tertentu, akan menghambat dalam partisipasinya dalam penyusunan anggaran sehingga tidak tercapai kinerja yang maksimal. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1996 ; 124) mendefinisikan konflik kerja sebagai suatu proses bila salah satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh pihak pertama. Individu yang mengalami konflik umumnya akan mengalami frustasi dan kebingungan karena dalam keterbatasan waktu, individu tersebut harus menentukan peran mana yang harus dipilih dan peran mana yang harus ditinggalkan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi dapat ditarik kesimpulan:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hasil ini ditunjukkan dengan diperoleh t hitung sebesar 3,135 dengan probabilitas sebesar 0,002 <0,05. Hal ini berarti manajer yang semakin besar keterlibatannya dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat Indriantoro dalam Ratnawati (2004) yang menyatakan bahwa semakin tinggi keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hasil ini ditunjukkan dengan diperoleh t hitung sebesar 2,546 dengan probabilitas sebesar 0,013 <0,05. Hal ini berarti sasaran yang jelas terhadap anggaran yang ada akan mempermudah pertanggungjawaban keberhasilan pelaksanaan tugas sehingga meningkatkan kinerja manajerial pemerintah daerah. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Oktavianus (2002) yang menyatakan

bahwa kejelasan sasaran anggaran terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil ini ditunjukkan dengan t hitung sebesar -2,187 dengan probabilitas sebesar 0,032 yang nilainya dibawah 0,05 Hal ini berarti manajer yang memiliki komitmen tinggi dalam meningkatkan kemajuan perusahaan, maka semakin besar keterlibatannya dalam penyusunan anggaran sehingga semakin besar pula kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian J. Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organissi berpengaruh dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
4. Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil ini ditunjukkan dengan t hitung sebesar -1,739 dengan probabilitas sebesar 0,086 > 0,05. Hal ini berarti komitmen organisasi tidak mampu meningkatkan pengaruhnya kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hal ini disebabkan adanya sasaran anggaran yang ambigu, sehingga kejelasan sasaran anggaran masih kurang dipahami oleh para manajer, seperti pada penanganan proyek-proyek yang masih mengandung konflik dengan masyarakat setempat, sehingga waktu, dan besarnya anggaran belum terukur secara tepat.

5. Partisipasi penyusunan anggaran dan Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Hasil ini ditunjukkan dengan t hitung sebesar 0,657 dengan probabilitas sebesar 0,513>0,05. Hal ini berarti komitmen organisasi tidak mampu meningkatkan pengaruhnya partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah. Hal ini disebabkan adanya konflik kepentingan yang terjadi pada diri manajer sesuai dengan jabatan yang ada, serta belum adanya reward yang mampu memotivasi manajer untuk terjun secara total dalam partisipasinya dalam penyusunan anggaran.

5.2. Saran

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi seorang pimpinan pada Kantor Pemda Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan hasil penemuan diatas yaitu :

1. Bagi manajerial :
   a) Pemberian reward khusus bagi manajer yang aktif dalam partisipasinya untuk menyusun anggaran, dan hal ini sekaligus memberikan motivasi agar peduli untuk selalu menyumbahkan saran dan pikirannya demi tercapainya anggaran yang sesuai dengan kebutuhan propinsi DIY.
   b) Anggaran yang ditetapkan harus jelas dan terarah. Setiap anggaran harus memiliki tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan jelas. Tujuan ini dimaksudkan untuk menunjukkan tujuan daerah di masa yang akan datang

dengan batasan-batasan sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh pemerintah daerah.

c) Pihak PEMDA harus dapat menumbuh kembangkan komitmen kerja karyawan agar memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Langkah yang dilakukan adalah dengan memberikan insentif tambahan yang sesuai pada jabatan sekarang, sehingga manajer akan merasa memiliki sistem nilai yang sama didalam bekerja, bangga bekerja di perusahaan ini, loyal pada perusahaan sehingga tidak mau pindah pada perusahaan lain, merasa memiliki peluang yang terbaik serta peduli terhadap masa depan perusahaan. Dengan langkah ini diharapkan agar kinerja manajerial perusahaan akan diperoleh secara optimal.

2. Bagi Dunia Pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya, mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable moderasi. Hasil penelitian ini juga dapat merekomendasikan pada pengembangan konsep penganggaran pada akuntansi sektor publik, dan akuntansi keperilakuan (pemerintah daerah).

5.3. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna, sehingga belum sepenuhnya berhasil membuktikan teori-teori yang dikemukakan. Hal ini disebabkan masih terdapat keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan variable komitmen organisasi sebagai variable pemoderasi. Diduga terdapat variable-variabel lain yang dapat di gunakan sebagai variable pemoderasi.
2. Jumlah sampel penelitian yang hanya sebanyak 75 manajer, dan terbatas pada kantor Pemda Yogyakarta saja, sehingga hasil kesimpulan ini belum dapat digeneralisasikan untuk sampel yang lebih besar.
3. Metode pengumpulan data ini hanya terbatas pada jawaban kuesioner saja, tidak didukung dengan metode lainnya seperti wawancara atau melalui pengamatan langsung dalam proses penyusunan anggaran, sehingga jawaban yang diberikan manajer belum sepenuhnya dapat mengukur variabel penelitian. Selain itu model kuesioner yang tidak dikontrol dengan pertanyaan *reverse,* maka peneliti tidak mampu mengontrol jawaban responden apakah jawaban tersebut sesuai dengan yang dirasakan atau hanya memberikan jawaban secara normatif saja.

Henry Simamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.

Hilmi Abdullah, 2005, "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah", *Kompak*, Nomor 13, Januari-April, Halaman 37-67.

Ibnu, S., 2006, Fungsi Anggaran sebagai Dinamisator, Konferensi Responsive and Accountable Local Governance. LPEM Universitas Indonesia

Ietje, N., 2004, *Modul Praktikum Statistika*, Edisi Pertama, UPFE, Yogyakarta.

Imam, G., 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, BP UNDIP, Semarang.

Indra, B., 2006, *Sistem Perencanaan dan Pengangguran Pemerintah Daerah di Indonesia,* Salemba Empat, Jakarta.

J Sumarno, 2005, "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial, Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo, Tanggal 15-16 September, Hal.586-616

Kusnadi, 2005, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, *JMK*, Vol.3, No. 1, Maret. 75 – 79.

Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Edisi Pertama, .Andi Offset, Yogyakarta.

Maryanti, H., A., 2002, Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. *Tesis*

Mohamad, dkk., 2006, *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.

Munawar, dkk., 2006, Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Prilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang, *SNA IX*, Agustus. 1-13.

Oktavianus Pasolaran, 2002, Pengaruh Perceived Environment Uncertainty (PEU) terhadap Hubungan antara Karakteristik Sasaran Penganggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kawasan Industri Makasar), *Proceending Simposium Nasional Akuntansi V*, IAI.

Ovieliana. K., 2007 Pengaruh Kejelasan Sasaran APBD dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial, study Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara. *Skripsi.*

Ratnawati, K., 2004, Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel, *SNA VII*, Desember, 646 – 658.

Republik Indonesia, Undang-Undang RI No. 32 Tahun 2004, *tentang Pemerintah Daerah.*

_____, Undang-Undang RI No. 33 Tahun 2004, *tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.*

_____, Undang-Undang RI No. 17 Tahun 2003, *tentang Keuangan Negara.*

Riyanto, B., 2003, Model Kontijensi Sistem Pengendalian: Integrasi dan Eksistensi untuk Future Research, KOMPAK: *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi FE UTY* Yogyakarta, No. 9, April, 330-342.

Robbin, P, Stephen, 1996, Perilaku Organisasi, PT. Prehalindo, Jakarta

Tjahjaning, P., 2002, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating, *SNA V*, September, 737 – 755.

Widi Hariyanti dan Mohamad Nasir, Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, *SNA V*, September, 685-700.

LAMPIRAN

PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
BADAN PERENCANAAN DAERAH
(BAPEDA)
Kepatihan, Danurejan, Yogyakarta – 55213
Telepon : (0274) 589583, 562811 (Psw. : 209-219, 243-247) Fax. : (0274) 586712
Website http://www.bapeda@pemda-diy.go.id
Email : bapeda@bapeda.pemda-diy.go.id

SURAT KETERANGAN / IJIN

Nomor : 070 / 4226

Membaca Surat	:	Dekan Fak. Ekonomi-UII Yk Tanggal : 16 Juli 2008	No. Perihal	:	438/DEK/10/DAU/VII/2008 Ijin Penelitian

Mengingat :
1. Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 1983 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri
2. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 38 / I 2 /2004 tentang Pemberian Izin Penelitian di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Diijinkan kepada :

Nama	:	LIA ANGGRIANY No.Mhs./NIM: 05312077
Alamat Instansi	:	Condongcatur, Depok, Sleman Yogyakarta
Judul	:	**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta)**
Lokasi	:	DIY
Waktunya	:	Mulai tanggal 21 Juli 2008 s/d 21 Oktober 2008

1. Terlebih dahulu menemui / melaporkan diri Kepada Pejabat Pemerintah setempat (Bupati / Walikota) untuk mendapat petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat;
3. Wajib memberi laporan hasil penelitiannya kepada Gubernur Kepala Daerah Istimewa Yogyakarta (Cq. Kepala Badan Perencanaan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta);
4. Ijin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah;
5. Surat ijin ini dapat diajukan lagi untuk mendapat perpanjangan bila diperlukan;
6. Surat ijin ini dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak dipenuhi ketentuan - ketentuan tersebut di atas.

Tembusan Kepada Yth. :
1. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (Sebagai Laporan)

TERLAMPIR

Dikeluarkan di : Yogyakarta
Pada tanggal : 21 Juli 2008

A.n. GUBERNUR
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
KEPALA BAPEDA PROVINSI DIY

PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA BAPEDA

Ir. SETYOBUDI HARJOWISASTRO, M.Si
NIP. 110 025 913

LEMBAR KUISIONER

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Pada Kantor Pemda DIY)

Disusun Oleh

Nama : Lia Anggriany

Nomor Mahasiswa : 05312077

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2008

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon kesediaan bapak – ibu untuk mengisi daftar pertanyaan berikut, semua data akan dijamin kerahasiaanya.

1. Usia : .....tahun
2. Jenis kelamin : ( ) pria ( ) Wanita
3. Lama bekerja : .....tahun
4. Posisi/Jabatan saat ini : .....
5. Badan/Dinas : .....
6. Menduduki jabatan sekarang sejak tahun :.....
7. Pendidikan terakhir : ( ) SMU/Sederajat
   : ( ) D3/Akademi
   : ( ) Jenjang S1
   : ( ) Pasca Sarjana

Pertanyaan berikut ini untuk mengetahui sistem penganggaran yang anda rasakan sebagai salah seorang pengelola organisasi. Mohon anda memberi tanda X pada salah satu skala 1 sampai dengan 5 di bawah ini:

1. Berarti Sangat tidak setuju (STS)
2. Berarti Tidak setuju (TS)
3. Berarti Tidak pasti apakah setuju atau tidaknya (N)
4. Berarti Setuju (S)
5. Berarti Sangat setuju (SS)

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (Kenis, dalam Ratnawati 2004)

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan anggaran di bagian saya					
2	Saya hanya memiliki sedikit pengaruh dalam memformulasikan sasaran anggaran di bagian saya					
3	Penetapan anggaran di bagian saya cukup banyak berada dibawah kendali saya					
4	Atasan biasanya menanyakan opini dan pemikiran saya pada saat menetapkan sasaran anggaran					
5	Anggaran pada bagian saya belum diputuskan sampai saya merasa puas dengan anggaran tersebut					

KEJELASAN SASARAN ANGGARAN (Kenis, dalam Ratnawati 2004)

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya mengikuti proses penganggaran dengan sangat jelas dan spesifik tentang sasaran anggaran di bagian saya					
2	Saya berpendapat bahwa sasaran anggaran di bagian saya mendua *(ambigous)* dan tidak jelas					
3	Saya memiliki pemahaman yang jelas atas bagian sasaran anggaran yang merupakan priorotas yang lebih penting di bandingkan dengan yang lainnya					

KOMITMEN ORGANISASI (Mowday, dalam Ratnawati 2004)

Pertanyaan berikut menggambarkan persepsi terhadap komitmen organisasi yang anda miliki. Berilah tanda Silang **(X)** pada salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan anda.

No	Keterangan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya berkeinginan memberikan kemampuan saya miliki untuk membantu organisasi ini menjadi sukses					
2	Saya akan menerima segala jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada organisasi ini					
3	Saya menemukan bahwa sistem nilai *(values)* yang saya miliki sama dengan sistem nilai *(values)* organisasi					
4	Saya membanggakan organisasi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu organisasi yang abik untuk bekerja					
5	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada organisasi ini					
6	Organisasi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam neningkatkan okinerja saya pribadi dalam organisasi					
7	Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada organisasi ini sudah saya pertimbangkan sebelumnya					
8	Kepedulian terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar					
9	Bagi saya organisasi tempat saya bekerja saat ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi yang dipilih untuk bekerja					

KINERJA MANAJERIAL (Mahoney *et al*, dalam Ratnawati 2004)

Mohon anda mengukur kinerja anda pada akhir-akhir ini untuk setiap bidang dengan memberikan tanda **Silang (X)** pada skala 1 s.d 5 untuk masing-masing bidang manajerial.

No	Keterangan	Di bawah rata-rata			Di atas rata-rata	
		1	2	3	4	5
1	**Perencanaan** Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman					
2	**Investigasi** Mengumpulkan dan mennyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menetukan persediaan, analisis pekerjaan					
3	**Pengkoordinasian** Tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer lain					
4	**Evaluasi** Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemerikasaan produk/jasa					
5	**Pengawasan** Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan					
6	**Pemilihan Staff** Mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai					
7	**Negoisasi** Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan pemasok					
8	**Perwakilan** Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi anda					
9	**Kinerja saya secara menyeluruh**					

REKAPITULASI DATA 75 RESPONDEN

No	KARAKTERISTIK					PARTISIPASI ANGGARAN						KEJELASAN SASARAN ANGGARAN				KOMITMEN ORGANISASI									
	Umur	JK	Masa Kerja	Menduduki Jbt	Pendidikan terakhir	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5		X2.1	X2.2	X2.3		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	
1	56	2	33	2004	3	5	2	4	5	4	4.00	4	1	3	2.67	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4.22
2	53	2	27	2004	3	5	1	5	5	5	4.20	5	4	5	4.67	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4.67
3	56	1	30	2004	3	5	1	5	5	5	4.20	5	4	5	4.67	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4.67
4	56	2	33	2004	3	4	2	3	3	2	2.80	4	2	3	3.00	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3.44
5	48	2	17	2004	3	5	1	2	2	4	2.80	5	3	4	4.00	5	3	4	5	5	5	3	2	4	4.00
6	41	1	10	2007	4	5	5	4	5	4	4.60	4	1	4	3.00	5	3	4	5	5	5	3	2	4	4.00
7	53	1	22	2008	4	5	5	5	5	5	5.00	5	3	5	4.33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.11
8	46	2	22	2004	3	5	5	5	5	4	4.80	4	1	4	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.11
9	45	1	18	2004	4	5	5	5	5	5	5.00	5	3	5	4.33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.11
10	55	1	35	2004	3	5	5	5	5	5	5.00	3	2	5	3.33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.11
11	50	2	30	2008	3	5	5	5	5	5	5.00	5	2	5	4.00	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.11
12	54	1	4	2004	3	3	3	2	4	2	2.80	4	2	4	3.33	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2.67
13	52	2	30	2005	3	2	4	3	4	2	3.00	3	1	2	2.00	5	2	2	3	4	2	1	4	2	2.78
14	55	1	27	2008	3	4	2	2	4	4	3.20	4	3	4	3.67	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.89
15	50	1	30	2004	3	4	2	3	3	2	2.80	4	3	4	3.67	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
16	50	1	23	2004	3	4	3	3	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.78
17	49	2	15	2005	3	2	3	2	3	1	2.20	3	2	4	3.00	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3.44
18	49	2	24	2008	3	4	2	4	4	4	3.60	4	2	4	3.33	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3.33
19	48	1	27	2008	3	4	2	4	4	4	3.60	4	1	4	3.00	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4.00
20	48	1	19	2008	3	5	2	4	4	2	3.40	4	2	4	3.33	5	4	3	4	4	4	3	4	2	3.67
21	47	1	18	2004	3	4	2	5	5	4	4.00	3	3	3	3.00	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.78
22	46	1	25	2004	3	2	2	2	4	2	2.40	2	1	3	2.00	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3.67
23	45	1	14	2005	3	4	2	2	4	2	2.80	2	1	3	2.00	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4.33
24	46	2	18	2004	3	5	5	5	5	5	5.00	5	3	5	4.33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
25	43	1	22	2006	3	2	3	2	3	1	2.20	3	2	4	3.00	5	3	2	3	4	4	3	4	3	3.44
26	46	1	18	2007	3	4	2	4	4	3	3.40	4	2	4	3.33	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3.89
27	55	1	28	2004	3	2	3	2	4	4	3.00	4	2	4	3.33	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3.67
28	52	1	20	2004	3	4	2	3	4	4	3.40	5	3	5	4.33	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4.44
29	52	1	16	2006	3	4	3	4	3	4	3.60	4	2	4	3.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
30	51	2	23	2006	3	1	1	1	2	2	1.40	1	2	2	1.67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
31	50	2	27	2004	4	3	3	3	5	3	3.40	2	1	2	1.67	5	1	4	2	4	4	2	2	3	3.00
32	48	2	27	2006	3	2	4	2	4	4	3.20	4	2	4	3.33	5	2	3	4	4	4	2	4	4	3.56
33	46	1	16	2008	3	4	2	4	4	2	3.20	4	2	4	3.33	5	2	4	3	4	4	3	4	3	3.56
34	45	1	19	2005	3	4	2	4	4	4	3.60	4	2	4	3.33	4	5	4	5	5	4	2	2	4	3.89
35	44	1	16	2000	2	1	1	3	5	2	2.40	5	3	4	4.00	5	1	4	2	4	4	2	2	3	3.00
36	43	1	15	2006	3	4	2	4	3	3	3.20	4	2	4	3.33	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.33
37	57	1	24	2005	3	4	4	2	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
38	52	1	27	2002	3	4	3	3	3	2	3.00	4	2	4	3.33	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3.67
39	46	2	20	2005	3	2	4	4	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	2	5	4	5	5	4	4	5	4.22
40	48	1	20	2000	4	2	4	2	5	1	2.80	4	1	4	3.00	5	5	3	3	3	4	4	3	2	3.56
41	41	1	10	2006	4	3	1	3	3	2	2.40	3	1	4	2.67	5	5	3	5	4	4	3	3	4	4.00

42	37	1	11	2007	3	3	2	2	2	3	2.40	4	2	4	3.33	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3.89
43	36	1	14	2006	3	3	4	4	3	4	3.60	1	1	2	1.33	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1.44
44	49	1	23	1998	1	2	4	4	4	4	3.60	3	1	3	2.33	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2.56
45	46	1	17	2004	4	4	4	3	5	3	3.80	4	3	4	3.67	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3.89
46	55	1	23	2004	3	4	5	4	5	4	4.40	5	3	5	4.33	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2.44
47	37	2	10	2007	4	4	2	4	4	4	3.60	4	2	4	3.33	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3.56
48	41	1	14	2007	4	3	2	4	4	2	3.00	4	2	4	3.33	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4.00
49	47	1	17	2005	4	2	2	3	4	4	3.00	5	3	4	4.00	5	2	2	3	4	4	3	4	4	3.44
50	49	1	24	2005	3	3	2	3	4	4	3.20	4	2	4	3.33	5	4	4	3	3	4	2	4	3	3.56
51	53	1	23	2004	3	5	2	5	5	5	4.40	2	1	3	2.00	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.22
52	54	1	27	2001	3	2	4	4	5	4	3.80	4	1	3	2.67	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3.78
53	30	1	2	2007	3	4	2	2	4	2	2.80	5	2	4	3.67	5	2	2	4	4	4	4	5	3	3.67
54	37	1	10	2006	4	2	1	2	1	2	1.60	4	3	4	3.67	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4.67
55	50	1	30	1998	3	1	4	4	4	3	3.20	4	2	4	3.33	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3.67
56	53	1	20	2006	3	2	2	2	4	2	2.40	4	5	5	4.67	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3.33
57	55	1	19	2008	3	2	2	2	4	4	2.80	4	2	4	3.33	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3.56
58	55	1	27	1999	3	2	4	2	4	4	3.20	4	2	4	3.33	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3.78
59	50	2	18	2007	3	1	5	1	2	2	2.20	4	2	5	3.67	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3.78
60	54	1	28	2005	2	2	4	4	4	2	3.20	3	1	2	2.00	5	2	4	4	4	4	4	5	5	4.11
61	53	1	29	2008	3	4	5	5	4	4	4.40	4	2	4	3.33	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.33
62	56	1	32	2002	2	4	2	3	4	2	3.00	4	2	4	3.33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
63	53	1	35	2000	3	2	4	2	4	2	2.80	4	2	2	2.67	4	2	2	4	4	2	4	4	2	3.11
64	52	1	27	2002	3	4	1	4	4	4	3.40	5	1	4	3.33	5	2	4	4	4	4	4	4	2	3.67
65	30	1	22	2004	3	4	2	4	4	4	3.60	4	2	4	3.33	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4.33
66	47	1	20	2006	3	2	4	2	4	2	2.80	5	3	5	4.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
67	46	1	16	2008	4	5	5	5	4	4	4.60	5	5	5	5.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
68	49	1	24	2003	4	4	2	4	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3.67
69	48	1	25	2000	3	4	2	4	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3.44
70	44	1	16	2006	3	3	3	4	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	2	2	2	4	3	4	3	2	2.89
71	47	1	20	2006	4	5	1	5	5	3	3.80	5	3	4	4.00	5	2	3	4	4	4	3	3	3	3.44
72	45	2	18	2007	4	3	2	3	4	4	3.20	5	3	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
73	42	1	25	2004	3	4	2	4	4	2	3.20	4	2	4	3.33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
74	35	2	10	2002	3	3	3	3	4	2	3.00	4	2	3	3.00	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3.89
75	44	2	16	2003	3	1	4	4	4	3	3.20	4	2	4	3.33	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3.67

No	KINERJA MANAJERIAL									
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	
1	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3.89
2	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.44
3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.44
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3.67
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
6	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3.89
7	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.44
8	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4.00
9	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.44
10	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.44
11	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.44
12	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4.22
13	4	4	4	2	3	4	2	2	4	3.22
14	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3.67
15	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3.89
16	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3.67
17	3	3	5	3	4	2	3	3	4	3.33
18	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.78
19	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4.11
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
21	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4.44
22	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3.78
23	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4.33
24	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.89
25	4	4	5	3	4	2	3	3	4	3.56
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
27	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3.56
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.11
29	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4.11
30	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4.22
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.89
32	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.78
33	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4.00
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.89
35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.89
36	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.78
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
38	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4.00
39	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4.11
40	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3.67
41	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4.33

No	DATA REGRESI						
	X1	X2	X3	X1.X3	X2.X3	X1.X2.X3	Y
1	4.00	2.67	4.22	16.89	11.25926	45.03704	3.89
2	4.20	4.67	4.67	19.60	21.77778	91.46667	4.44
3	4.20	4.67	4.67	19.60	21.77778	91.46667	4.44
4	2.80	3.00	3.44	9.64	10.33333	28.93333	3.67
5	2.80	4.00	4.00	11.20	16	44.8	4.00
6	4.60	3.00	4.00	18.40	12	55.2	3.89
7	5.00	4.33	3.11	15.56	13.48148	67.40741	4.44
8	4.80	3.00	3.11	14.93	9.333333	44.8	4.00
9	5.00	4.33	3.11	15.56	13.48148	67.40741	4.44
10	5.00	3.33	3.11	15.56	10.37037	51.85185	4.44
11	5.00	4.00	3.11	15.56	12.44444	62.22222	4.44
12	2.80	3.33	2.67	7.47	8.888889	24.88889	4.22
13	3.00	2.00	2.78	8.33	5.555556	16.66667	3.22
14	3.20	3.67	3.89	12.44	14.25926	45.62963	3.67
15	2.80	3.67	4.11	11.51	15.07407	42.20741	3.89
16	3.20	3.33	3.78	12.09	12.59259	40.2963	3.67
17	2.20	3.00	3.44	7.58	10.33333	22.73333	3.33
18	3.60	3.33	3.33	12.00	11.11111	40	3.78
19	3.60	3.00	4.00	14.40	12	43.2	4.11
20	3.40	3.33	3.67	12.47	12.22222	41.55556	3.00
21	4.00	3.00	4.78	19.11	14.33333	57.33333	4.44
22	2.40	2.00	3.67	8.80	7.333333	17.6	3.78
23	2.80	2.00	4.33	12.13	8.666667	24.26667	4.33
24	5.00	4.33	5.00	25.00	21.66667	108.3333	4.89
25	2.20	3.00	3.44	7.58	10.33333	22.73333	3.56
26	3.40	3.33	3.89	13.22	12.96296	44.07407	4.00
27	3.00	3.33	3.67	11.00	12.22222	36.66667	3.56
28	3.40	4.33	4.44	15.11	19.25926	65.48148	4.11
29	3.60	3.33	4.00	14.40	13.33333	48	4.11
30	1.40	1.67	5.00	7.00	8.333333	11.66667	4.22
31	3.40	1.67	3.00	10.20	5	17	3.89
32	3.20	3.33	3.56	11.38	11.85185	37.92593	3.78
33	3.20	3.33	3.56	11.38	11.85185	37.92593	4.00
34	3.60	3.33	3.89	14.00	12.96296	46.66667	3.89
35	2.40	4.00	3.00	7.20	12	28.8	3.89
36	3.20	3.33	4.33	13.87	14.44444	46.22222	3.78
37	3.20	3.33	4.00	12.80	13.33333	42.66667	4.00
38	3.00	3.33	3.67	11.00	12.22222	36.66667	4.00
39	3.20	3.33	4.22	13.51	14.07407	45.03704	4.11
40	2.80	3.00	3.56	9.96	10.66667	29.86667	3.67
41	2.40	2.67	4.00	9.60	10.66667	25.6	4.33

42	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3.56
43	3	3	2	4	4	2	2	4	4	3.11
44	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3.33
45	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3.56
46	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.78
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
49	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.89
50	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.78
51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11
52	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3.67
53	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3.44
54	4	3	5	3	5	5	3	5	4	4.11
55	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3.67
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
57	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3.78
58	4	3	4	2	4	4	2	2	4	3.22
59	3	4	5	3	5	2	4	3	4	3.67
60	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4.22
61	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4.56
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
63	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3.78
64	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.11
65	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4.22
66	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4.22
67	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4.44
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
70	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3.11
71	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3.89
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
74	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3.67
75	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3.67

42	2.40	3.33	3.89	9.33	12.96296	31.11111	3.56
43	3.60	1.33	1.44	5.20	1.925926	6.933333	3.11
44	3.60	2.33	2.56	9.20	5.962963	21.46667	3.33
45	3.80	3.67	3.89	14.78	14.25926	54.18519	3.56
46	4.40	4.33	2.44	10.76	10.59259	46.60741	4.78
47	3.60	3.33	3.56	12.80	11.85185	42.66667	4.00
48	3.00	3.33	4.00	12.00	13.33333	40	4.00
49	3.00	4.00	3.44	10.33	13.77778	41.33333	3.89
50	3.20	3.33	3.56	11.38	11.85185	37.92593	3.78
51	4.40	2.00	4.22	18.58	8.444444	37.15556	4.11
52	3.80	2.67	3.78	14.36	10.07407	38.28148	3.67
53	2.80	3.67	3.67	10.27	13.44444	37.64444	3.44
54	1.60	3.67	4.67	7.47	17.11111	27.37778	4.11
55	3.20	3.33	3.67	11.73	12.22222	39.11111	3.67
56	2.40	4.67	3.33	8.00	15.55556	37.33333	4.00
57	2.80	3.33	3.56	9.96	11.85185	33.18519	3.78
58	3.20	3.33	3.78	12.09	12.59259	40.2963	3.22
59	2.20	3.67	3.78	8.31	13.85185	30.47407	3.67
60	3.20	2.00	4.11	13.16	8.222222	26.31111	4.22
61	4.40	3.33	4.33	19.07	14.44444	63.55556	4.56
62	3.00	3.33	4.11	12.33	13.7037	41.11111	4.00
63	2.80	2.67	3.11	8.71	8.296296	23.22963	3.78
64	3.40	3.33	3.67	12.47	12.22222	41.55556	4.11
65	3.60	3.33	4.33	15.60	14.44444	52	4.22
66	2.80	4.33	4.00	11.20	17.33333	48.53333	4.22
67	4.60	5.00	3.00	13.80	15	69	4.44
68	3.20	3.33	3.67	11.73	12.22222	39.11111	4.00
69	3.20	3.33	3.44	11.02	11.48148	36.74074	4.00
70	3.20	3.33	2.89	9.24	9.62963	30.81481	3.11
71	3.80	4.00	3.44	13.09	13.77778	52.35556	3.89
72	3.20	4.00	4.00	12.80	16	51.2	4.00
73	3.20	3.33	4.00	12.80	13.33333	42.66667	4.00
74	3.00	3.00	3.89	11.67	11.66667	35	3.67
75	3.20	3.33	3.67	11.73	12.22222	39.11111	3.67

Frequency Table

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	56	74.7	74.7	74.7
	Wanita	19	25.3	25.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU / Sederajat	1	1.3	1.3	1.3
	D3/Akademi	3	4.0	4.0	5.3
	Jenjang S1	56	74.7	74.7	80.0
	Pasca Sarjana	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 40 tahun	7	9.3	9.3	9.3
	41 - 50 tahun	42	56.0	56.0	65.3
	> 50 tahun	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Masa_kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< = 10 tahun	7	9.3	9.3	9.3
	11 - 20 tahun	30	40.0	40.0	49.3
	21 - 30 tahun	33	44.0	44.0	93.3
	30 - 40 tahun	5	6.7	6.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Menduduki jabatan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1998	2	2.7	2.7	2.7
	1999	1	1.3	1.3	4.0
	2000	4	5.3	5.3	9.3
	2001	1	1.3	1.3	10.7
	2002	4	5.3	5.3	16.0
	2003	2	2.7	2.7	18.7
	2004	22	29.3	29.3	48.0
	2005	9	12.0	12.0	60.0
	2006	12	16.0	16.0	76.0
	2007	8	10.7	10.7	86.7
	2008	10	13.3	13.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTX1
X1.1	Pearson Correlation	1	-.040	.608**	.353**	.470**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.	.733	.000	.002	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.2	Pearson Correlation	-.040	1	.188	.295*	.182	.490**
	Sig. (2-tailed)	.733	.	.106	.010	.117	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.3	Pearson Correlation	.608**	.188	1	.559**	.559**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.106	.	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.4	Pearson Correlation	.353**	.295*	.559**	1	.415**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.002	.010	.000	.	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75
X1.5	Pearson Correlation	.470**	.182	.559**	.415**	1	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.117	.000	.000	.	.000
	N	75	75	75	75	75	75
TOTX1	Pearson Correlation	.695**	.490**	.830**	.710**	.757**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	75	75	75	75	75	75

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

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

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	5

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	TOTX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.549**	.709**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
X2.2	Pearson Correlation	.549**	1	.594**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	75	75	75	75
X2.3	Pearson Correlation	.709**	.594**	1	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	75	75	75	75
TOTX2	Pearson Correlation	.876**	.833**	.880**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	75	75	75	75

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

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	3

Correlations

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	TOTX3
X3.1	Pearson Correlation	1	.160	.207	.367**	.467**	.569**	.172	.396**	.076	.516**
	Sig. (2-tailed)	.	.170	.075	.001	.000	.000	.141	.000	.516	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.2	Pearson Correlation	.160	1	.413**	.601**	.286*	.394**	.518**	.375**	.360**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.170	.	.000	.000	.013	.000	.000	.001	.002	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.3	Pearson Correlation	.207	.413**	1	.519**	.421**	.545**	.406**	.239*	.512**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.075	.000	.	.000	.000	.000	.000	.039	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.4	Pearson Correlation	.367**	.601**	.519**	1	.702**	.650**	.501**	.462**	.505**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.5	Pearson Correlation	.467**	.286*	.421**	.702**	1	.685**	.372**	.310**	.336**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.	.000	.001	.007	.003	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.6	Pearson Correlation	.569**	.394**	.545**	.650**	.685**	1	.516**	.332**	.483**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.004	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.7	Pearson Correlation	.172	.518**	.406**	.501**	.372**	.516**	1	.570**	.442**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.141	.000	.000	.000	.001	.000	.	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.8	Pearson Correlation	.396**	.375**	.239*	.462**	.310**	.332**	.570**	1	.411**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.039	.000	.007	.004	.000	.	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3.9	Pearson Correlation	.076	.360**	.512**	.505**	.336**	.483**	.442**	.411**	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.516	.002	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTX3	Pearson Correlation	.516**	.681**	.674**	.849**	.713**	.809**	.726**	.654**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

Reliability KOMITMEN ORGANISASI

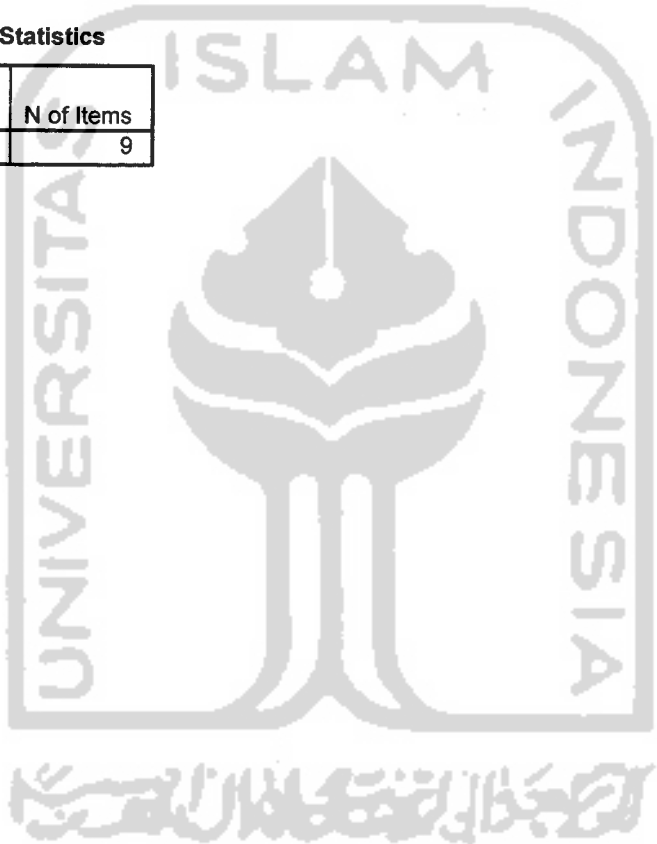
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	9



Correlations

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	TOTY
Y1.1	Pearson Correlation	1	.411**	.118	.330**	.394**	.529**	.318**	.432**	.182	.685**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.315	.004	.000	.000	.005	.000	.118	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.2	Pearson Correlation	.411**	1	.179	.424**	.157	.217	.102	.155	-.063	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.125	.000	.179	.062	.385	.185	.593	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.3	Pearson Correlation	.118	.179	1	.097	.358**	.151	.270*	.148	.249*	.443**
	Sig. (2-tailed)	.315	.125	.	.410	.002	.197	.019	.206	.031	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.4	Pearson Correlation	.330**	.424**	.097	1	.405**	.389**	.354**	.396**	.261*	.686**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.410	.	.000	.001	.002	.000	.024	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.5	Pearson Correlation	.394**	.157	.358**	.405**	1	.445**	.391**	.417**	.384**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.179	.002	.000	.	.000	.001	.000	.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.6	Pearson Correlation	.529**	.217	.151	.389**	.445**	1	.255*	.336**	.096	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.062	.197	.001	.000	.	.027	.003	.413	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.7	Pearson Correlation	.318**	.102	.270*	.354**	.391**	.255*	1	.344**	.363**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.005	.385	.019	.002	.001	.027	.	.003	.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.8	Pearson Correlation	.432**	.155	.148	.396**	.417**	.336**	.344**	1	.147	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.185	.206	.000	.000	.003	.003	.	.208	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y1.9	Pearson Correlation	.182	-.063	.249*	.261*	.384**	.096	.363**	.147	1	.426**
	Sig. (2-tailed)	.118	.593	.031	.024	.001	.413	.001	.208	.	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
TOTY	Pearson Correlation	.685**	.453**	.443**	.686**	.728**	.673**	.636**	.656**	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

Reliability KINERJA MANAJERIAL

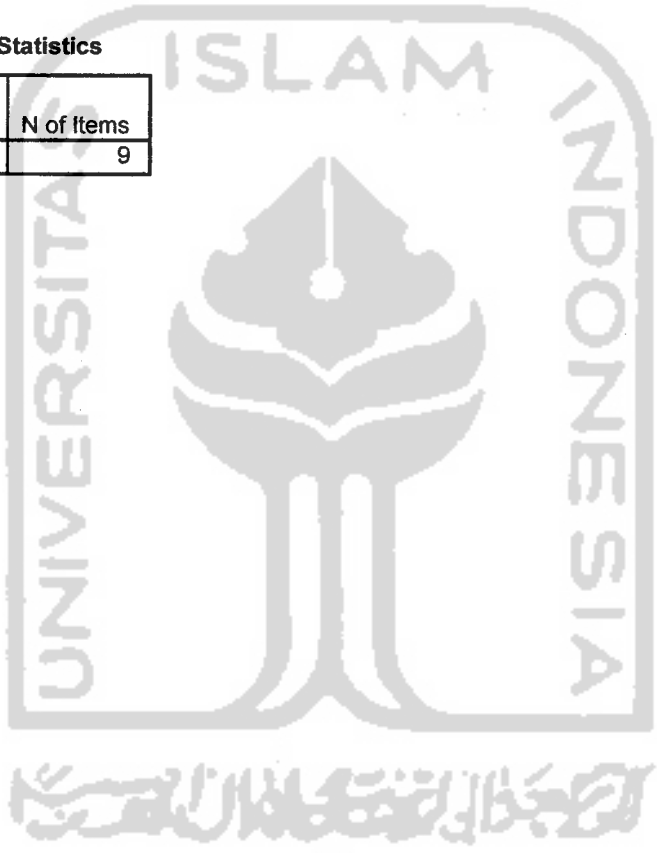
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	75	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	9



Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X3, X3, X1[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632[a]	.399	.373	.30044

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X3, X1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.253	3	1.418	15.704	.000[a]
	Residual	6.409	71	.090		
	Total	10.662	74			

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.361	.877		.412	.682
	X1	.743	.237	1.529	3.135	.002
	X3	.738	.226	1.172	3.272	.002
	X1.X3	-.134	.061	-1.235	-2.187	.032

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2.X3, X3, X2[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521[a]	.271	.240	.33085

a. Predictors: (Constant), X2.X3, X3, X2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.890	3	.963	8.801	.000[a]
	Residual	7.772	71	.109		
	Total	10.662	74			

a. Predictors: (Constant), X2.X3, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.615	.640		2.524	.014
	X2	.510	.200	.984	2.546	.013
	X3	.483	.175	.766	2.755	.007
	X2.X3	-.094	.054	-.853	-1.739	.086

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X2.X3, X3, X2, X1[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635[a]	.404	.369	.30141

a. Predictors: (Constant), X1.X2.X3, X3, X2, X1

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.302	4	1.076	11.839	.000[a]
	Residual	6.359	70	.091		
	Total	10.662	74			

a. Predictors: (Constant), X1.X2.X3, X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.480	.831		1.781	.079
	X1	.284	.130	.584	2.187	.032
	X2	.182	.119	.351	1.528	.131
	X3	.310	.122	.492	2.545	.013
	X1.X2.X3	-.006	.009	-.270	-.657	.513

a. Dependent Variable: Y

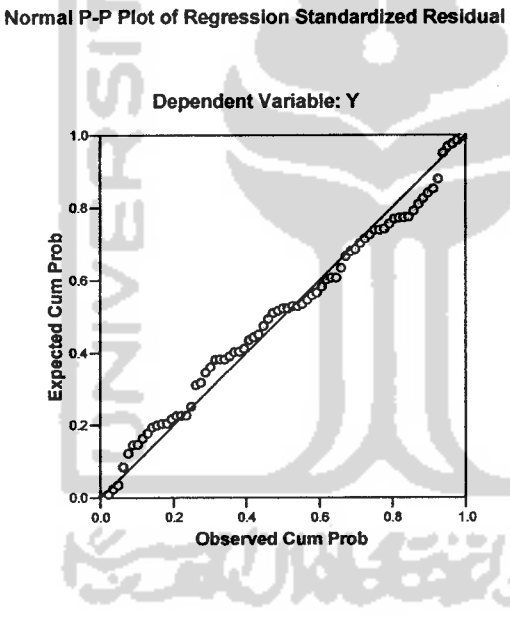
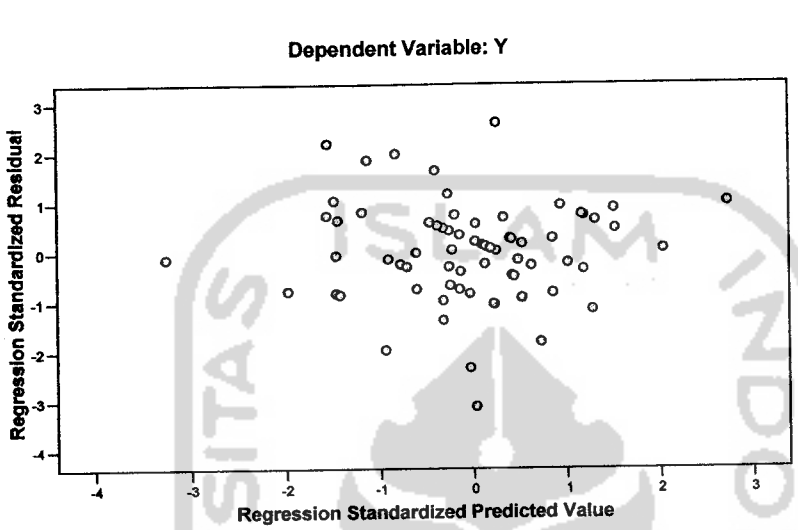
UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.990	.292		6.814	.000		
	X1	.204	.047	.420	4.348	.000	.905	1.105
	X2	.111	.050	.214	2.215	.030	.902	1.109
	X3	.240	.059	.381	4.057	.000	.959	1.043

a. Dependent Variable: Y

UJI NORMALITAS



UJI HETEROSKEDASTISITAS