

**PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

ERSANTI ANGGUNAN DEWI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI LAMPUNG

Oleh

Ersanti Anggun Dew

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada perguruan tinggi swasta di Lampung. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dengan metode kuesioner dan wawancara. Pemilihan sampel menggunakan metode purposive sampling dengan responden kepala prodi, kepala bagian akuntansi dan keuangan yang berjumlah 174 responden. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah SEM PLS.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dan evaluasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di wilayah Lampung, sedangkan untuk variabel kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran tidak terbukti adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di wilayah Lampung. Komitmen organisasi terbukti tidak memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di wilayah Lampung. Hasil deskripsi pengujian variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran, perguruan tinggi akreditasi B lebih baik dibandingkan akreditasi C.

Kata kunci: Karakteristik Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial.

ABSTRACT

THE EFFECT OF BUDGET CHARACTERISTICS ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MODERATE VARIABLE IN PRIVATE UNIVERSITIES LAMPUNG

By

Ersanti Anggunan Dewi

This study aims to analyze the effect of budget characteristics on managerial performance with organizational commitment as a moderating variable at private universities in Lampung. The data used in this study are primary data with questionnaire and interview methods. The sample selection used purposive sampling method with 174 respondents being the head of study programs, the head of the accounting and finance department. The data analysis method used in this research is SEM PLS.

Based on the results of this study, it can be seen that the variables of budgetary participation and budget evaluation have a positive and significant effect on the managerial performance of private universities in the Lampung area, while the variables of budget target clarity, budget feedback, and budget target difficulty have no significant effect on managerial performance of private universities in the Lampung region. Organizational commitment is proven not to moderate (strengthen) the effect of budgetary participation, budget clarity, budget feedback, budget evaluation and clarity of budget targets on the managerial performance of private universities in the Lampung region. The results of the description of the variable budgeting participation test, clarity of budget targets, budget feedback, budget evaluation and budget target difficulties, colleges with B accreditation are better than C accreditation.

Keywords: Characteristics of Budget, Organizational Commitment, Managerial Performance.

**PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI LAMPUNG**

Oleh

ERSANTI ANGGUNAN DEWI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER AKUNTANSI**

Pada

**Program Studi Magister Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

Judul Skripsi

**: PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
PERGURUAN TINGGI SWASTA DI
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

: ERSANTI ANGGUNAN DEWI

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2021031002

Program Studi

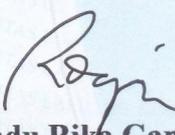
: Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

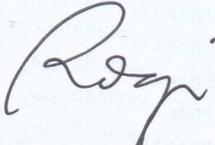
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.
NIP 19750620 200012 2 001


Dr Reni Oktavia, S.E., M.Si.
NIP 19760830 200501 1 003

2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi


Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.
NIP 19750620 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Rindu Rika Gamayuni , S.E., M.Si.,

Sekretaris : Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si.,

Penguji Utama : Dr. Trijoko Prastyo, S.E., M.Si., Akt.

Anggota Penguji : Dr. Usep syaipudin, S.E., M.S., Ak.

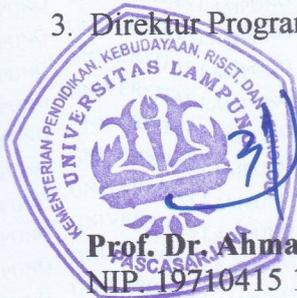
Rendi
.....
Reni
.....
Trijoko
.....
Usep
.....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.,
NIP. 19710415 199803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 16 Juni 2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ersanti Anggunan Dewi

NPM : 2021031002

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Lampung” telah ditulis secara sungguh-sungguh dan merupakan hasil karya sendiri, dan saya tidak melakukan plagiarisme atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 16 Juni 2022

Penulis,



Ersanti Anggunan Dewi
NPM. 2021031002

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Lampung tepatnya di desa Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran pada tanggal 07 Desember 1992. Penulis adalah anak pertama dari dua bersaudara. Orang tua penulis, Ayah bernama Irsan Purnama, Ibu bernama Erdanila.

Pendidikan formal yang telah ditempuh oleh penulis sebagai berikut.

1. Taman Kanak-kanak (TK) Pertiwi di Desa Gedong Tataan Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran, lulus pada tahun 1998;
2. Sekolah Dasar (SD) di SD N 1 Sukaraja Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran, lulus pada tahun 2004;
3. Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran, lulus pada tahun 2007;
4. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMK Trisakti Bandar Lampung, lulus pada tahun 2010.
5. Ahli Madya (A.Md.) di Universitas Lampung, lulus pada tahun 2014.
6. S1 Akuntansi (S.E) di Universitas Lampung, lulus pada tahun 2016.

Pada tahun 2020 penulis melanjutkan pendidikan Magister Ilmu Akuntansi di perguruan tinggi negeri Universitas Lampung di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Lampung tepatnya di desa Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran pada tanggal 07 Desember 1992. Penulis adalah anak pertama dari dua bersaudara. Orang tua penulis, Ayah bernama Irsan Purnama, Ibu bernama Erdanila.

Pendidikan formal yang telah ditempuh oleh penulis sebagai berikut.

1. Taman Kanak-kanak (TK) Pertiwi di Desa Gedong Tataan Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran, lulus pada tahun 1998;
2. Sekolah Dasar (SD) di SD N 1 Sukaraja Desa Sukaraja Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran, lulus pada tahun 2004;
3. Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran, lulus pada tahun 2007;
4. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMK Trisakti Bandar Lampung, lulus pada tahun 2010.
5. Ahli Madya (A.Md.) di Universitas Lampung, lulus pada tahun 2014.
6. S1 Akuntansi (S.E) di Universitas Lampung, lulus pada tahun 2016.

Pada tahun 2020 penulis melanjutkan pendidikan Magister Ilmu Akuntansi di perguruan tinggi negeri Universitas Lampung di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

MOTTO

“Kegagalan akan menjadi nyata jika kita berhenti berjuang namun Kegagalan hanya kan menjadi ketakutan semata jika kita terus berjuang.”

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“Meski Hari esok tak akan ada yang pasti tapi sebuah usaha, perjuangan dan doa akan berakhir pada hal yang baik jika kita yakin akan campur tangan dari Sang Pencipta.”

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin, teriring doa dan rasa syukur ke hadirat Allah, penulis persembahkan tesis ini sebagai tanda cinta tulus kepada

1. Ayah dan Bunda Tercinta

Ayah dan Bunda, yang senantiasa memberi tanpa harap, berdoa tanpa henti, mendidik dengan penuh cinta dan kasih. Semoga Allah Swt membalas setiap butir peluh dan jejak langkah Ayah dan Bunda dengan kebahagiaan di surga.

2. Keluargaku Tercinta

Keluarga yang selalu menjadi motivator untuk diriku terus maju dan menjadi kebanggaan bagi keluarga, khususnya Nyaik tercinta, Ibu Nurfasila, dan Ayah Cekmat. Terima kasih untuk segenap doa dan semangat serta senyuman indah.

3. Teman-teman Seperjuangan

Teman-teman seperjuangan Angkatan tahun 2020 yang selalu mendukung dan membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

4. Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur hanya layak disampaikan kepada Tuhan yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang terkait penyelesaian skripsi ini.

Skripsi berjudul **“Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Lampung”** adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada

1. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

4. Ibu Yunia Amelia, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Ibu Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama atas waktu, perhatian, bimbingan, serta nasihat yang telah diberikan dengan penuh kesabaran selama proses penyelesaian tesis ini.
6. Ibu Dr. Reni Oktavia, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua atas waktu, bimbingan, saran, serta nasihat yang telah diberikan selama proses penyelesaian tesis ini.
7. Bapak Dr Trijoko Prastyo, S.E., M.Si., Akt. selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan evaluasi serta saran yang membangun dalam proses penyempurnaan tesis ini.
8. Bapak Dr. Usep Syaipudin, S.E., M.S.Ak. selaku Dosen Penguji Kedua atas segala masukan, arahan dan nasihat yang telah diberikan dalam proses penyempurnaan tesis ini.
9. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, pembelajaran, bantuan, dan pelayanan terbaik selama penulis menyelesaikan pendidikan di Universitas Lampung.
10. Ayah dan Bunda tercinta yang senantiasa memberi tanpa harap, berdoa tanpa henti, mendidik dengan penuh cinta dan kasih. Semoga Allah Swt membalas setiap butir peluh dan jejak langkah Ayah dan Bunda dengan kebahagiaan di surga;
11. Keluarga tercinta khususnya Nyaik, Ibu Nung, Ayah Cekmat yang telah menjadi semangat dan motivasi dalam sebuah arti hidup;

12. Adik-adikku tersayang yang memberikan semangat dan selalu menghiburku;
13. Teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2020 meskipun tak pernah kuliah secara tatap muka, terima kasih secara tulus atas persahabatan, doa, serta kebersamaan yang teman-teman berikan. Saling memotivasi, saling berbagi, saling peduli, menciptakan kebersamaan yang penuh kekeluargaan dan kebahagiaan;
14. Teman-teman satu bimbingan yang selalu mendukung satu sama lain terimakasih atas kebersamaan secara online selama ini;
15. Manajer Baku, Kasie Akuntansi, Kasie keuangan dan teman-teman TIM BAKU yang selalu mendukung, memotivasi dan mendoakan;
16. Serta semua pihak yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini semoga bantuan, dukungan serta semangat yang diberikan dicatat sebagai amal ibadah dan mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis berharap semoga tesis ini dapat menjadi sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang akuntansi.

Bandar Lampung, 16 Juni 2022
Penulis,

Ersanti Anggunan Dewi

DAFTAR ISI

halamann

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
HALAMAN JUDUL	iv
PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori	12
2.1.1 Teori Penetapan Tujuan	12
2.1.2 Teori Kontijensi	13
2.1.3 Anggaran	14
2.1.4 <i>Budgetary Goal Characteristics</i>	15
2.1.5 Kinerja Manajerial	16
2.2 Variabel Penelitian	20
2.2.1 Partisipasi Anggaran	20
2.2.2 Kejelasan Sasaran Anggaran	21

2.2.3	Evaluasi Anggaran.....	22
2.2.4	Umpan Balik Anggaran.....	23
2.2.5	Kesulitan Sasaran Anggaran.....	23
2.2.6	Komitmen Organisasi.....	24
2.2.7	Kinerja Manajerial.....	30
2.3	Penelitian Terdahulu.....	30
2.4	Model Penelitian.....	33
2.5	Pengembangan Hipotesis.....	35
2.5.1	Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.....	35
2.5.2	Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.....	37
2.5.3	Umpan Balik Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.....	38
2.5.4	Evaluasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.....	39
2.5.5	Kesulitan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.....	41
2.5.6	Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial dengan variabel moderasi komitmen organisasi.....	41
III	METODE PENELITIAN	
3.1	Populasi dan Sampel	44
3.2	Data Penelitian.....	44
3.2.1	Jenis dan Sumber Data.....	44
3.2.2	Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.3	Pengukuran Variabel Penelitian.....	45
3.4	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	46
3.4.1	Variabel Dependen.....	47
3.4.2	Variabel Independen.....	47
3.4.3	Variabel Moderasi.....	49
3.5	Metode Analisis Data	50
3.5.1	Evaluasi Outer Model	51
3.5.2	Evaluasi Inner Model.....	52
3.6	Pengujian Hipotesis.....	53
IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Hasil Penelitian.....	54
4.1.1	Deskripsi Data.....	54
4.1.2	Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	54
4.1.3	Analisis Deskripsi Responden.....	55
4.1.4	Analisis Deskriptif Variabel.....	59
4.1.4.1	Analisis Deskripsi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	60

4.1.4.2 Analisis Deskripsi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran.....	62
4.1.4.3 Analisis Deskripsi Variabel Umpan Balik Anggaran.....	63
4.1.4.4 Analisis Deskripsi Variabel Evaluasi Anggaran.....	64
4.1.4.5 Analisis Deskripsi Variabel Kesulitan Sasaran Anggaran.....	65
4.1.4.6 Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	67
4.1.4.7 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial.....	68
4.2 Pengujian Outer Model.....	70
4.2.1 Convergent Validity.....	70
4.2.2 Descriminant Validity.....	74
4.2.3 Composite Reliability.....	76
4.3 Pengujian Inner Model.....	77
4.3.1 Analisis Varian (R2).....	77
4.4 Pengujian Hipotesis.....	78
4.5 Pembahasan.....	81
4.5.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	81
4.5.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	83
4.5.3 Pengaruh Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	86
4.5.4 Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	87
4.5.5 Pengaruh Kesulitan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	90
4.5.6 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggran, Evaluasi Anggaran,dan Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	91

V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	95
5.2 Keterbatasan.....	95
5.3 Saran.....	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 1.1	Perkembangan Jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia	2
Tabel 1.2	Akreditasi Perguruan Tinggi Wilayah	5
Tabel 2.1	Penelitian-penelitian terdahulu tentang Pengaruh karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	30
Tabel 3.1	Indikator Pengukuran Variabel	49
Tabel 4.1	Deskriptif Statistik Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	61
Tabel 4.2	Deskriptif Statistik Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran	62
Tabel 4.3	Deskriptif Statistik Variabel Umpan Balik Anggaran	63
Tabel 4.4	Deskriptif Statistik Variabel Evaluasi Anggaran	64
Tabel 4.5	Deskriptif Statistik Variabel Kesulitan Sasaran Anggaran	66
Tabel 4.6	Deskriptif Statistik Variabel Komitmen Organisasi	67
Tabel 4.7	Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Manajerial	68
Tabel 4.8	Nilai Loading Factor Pertama	71
Tabel 4.9	Nilai Loading Factor kedua	73
Tabel 4.10	Hasil Cross Loading	74
Tabel 4.11	Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE	75
Tabel 4.12	Nilai Korelasi antar Konstrak dengan Nilai Akar Kuadrat AVE	75
Tabel 4.13	Nilai Composite Reliability	76
Tabel 4.14	Nilai R-square	78

Tabel 4.15	Hasil Path Coefficients	80
Tabel 4.16	Jawaban Responden Terkait Partisipasi Penyusunan Anggaran	81
Tabel 4.17	Jawaban Responden Terkait Kejelasan Sasaran Anggaran	83
Tabel 4.18	Jawaban Responden Terkait Umpan Balik Anggaran	86
Tabel 4.19	Jawaban Responden Terkait Evaluasi Anggaran	88
Tabel 4.20	Jawaban Responden Terkait Kesulitan Sasaran Anggaran	90
Tabel 4.21	Hasil Hipotesis	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner	55
Gambar 4.2	Tingkat Akreditasi PTS	56
Gambar 4.3	Jenis Kelamin Responden	57
Gambar 4.4	Tingkat Jabatan Responden	58
Gambar 4.5	Tingkat Pendidikan Responden	59
Gambar 4.6	Hasil Model Penelitian	79

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
1	Kuesioner	103
2	Surat Izin Penelitian	112
3	Tabel Tabulasi	130
4	Hasil Uji PLS	147
5	Hasil Diagram Penelitian	151

I. PENDAHULUAN

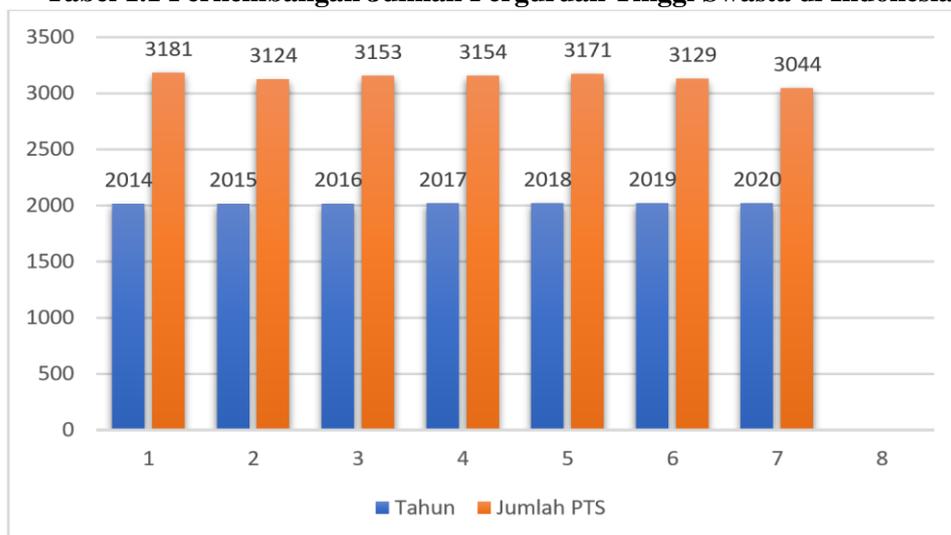
1.1 Latar Belakang dan Masalah

Perguruan tinggi di Indonesia memiliki data perkembangan yang berfluktuatif pada beberapa tahun terakhir. Hal ini mengharuskan perguruan tinggi meningkatkan kualitas kinerja, sehingga dapat bersaing dan tetap menghasilkan output yang memiliki skill siap untuk penempatan dalam dunia kerja. Perguruan tinggi adalah lembaga formal yang mengemban beban untuk mencetak SDM yang baik serta berkualitas. Banyaknya perguruan tinggi pada saat ini menjadikan keharusan untuk suatu perguruan tinggi memiliki visi dan misi yang jelas tertuang di dalam statuta berdasarkan Permenristekdikti No 16 Tahun 2018.

Di Indonesia perguruan tinggi dibagi menjadi dua, yaitu perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta. Pengelolaan manajemen yang dilakukan pada kedua perguruan tinggi ini berbeda. Jika perguruan tinggi negeri mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah dengan dana APBN, sedangkan perguruan tinggi swasta menentukan sendiri sistem perencanaan dan penganggarannya sesuai dengan ketentuan yayasan atau manajemen tingkat atas yang menaunginya berdasarkan peraturan UU No. 28 Tahun 2004.

Berdasarkan data dikti per tahun 2020 perkembangan jumlah perguruan tinggi swasta di Indonesia disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia



(SumberKementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020)

Berdasarkan data tabel di atas, perguruan tinggi swasta terlihat terjadi penurunan sebesar 0,02% pada tahun 2020. Di Indonesia jumlah perguruan tinggi swasta mencapai 68% dari total perguruan tinggi. Perguruan tinggi dengan akreditasi C mendominasi sebesar 32%, perguruan tinggi akreditasi B 18% dan perguruan tinggi dengan akreditasi A sebesar 2%. Hal ini menjadi tantangan untuk perguruan tinggi swasta dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial.

Hasil wawancara (kompas.com) menurut Rektor Universitas Tarumanegara menyimpulkan bahwa di Indonesia perguruan tinggi masih didominasi oleh perguruan tinggi swasta. Perguruan tinggi swasta ini menjadi andalan pemerintah dalam pencapaian Angka Partisipasi Kasar (APK) Pendidikan Tinggi. Saat ini APK Pendidikan Tinggi di Indonesia berada pada kisaran 34%, lebih rendah dari Malaysia dengan APK berkisar 50% dan Singapura berkisar 78%. Jika kondisi PTS banyak yang bermasalah, maka kondisi ini akan berdampak negatif terhadap APK Indonesia. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberlangsungan suatu PTS dilihat dari akreditasi PTS tersebut.

Tantangan selanjutnya bagi perguruan tinggi swasta menurut Dewan Kehormatan Forum Rektor Indonesia Asep Saefuddin adanya penurunan peminat program studi yang ada pada PTS. Terjadinya kelesuan ekonomi dalam beberapa tahun terakhir mengakibatkan masyarakat berfikir untuk memenuhi kebutuhan dibandingkan meneruskan studi. Hal ini mengakibatkan ketidakmampuan manajemen dalam mengelola PTS sehingga mengakibatkan terjadinya penutupan. Pengelolaan PTS di Indonesia banyak yang masih bergantung dengan dana pembayaran dari mahasiswa sehingga jika jumlah mahasiswa sedikit atau berfluktuasi, maka akan sangat mempengaruhi PTS dalam menghimpun dana untuk operasional dan pengembangan. Makin sedikit jumlah mahasiswa maka makin sedikit dana yang terhimpun, yang berakibat kemampuan PTS menurun untuk melaksanakan operasionalnya.

Pada dasarnya pengelolaan suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana kinerja manajerial. Pengukuran kinerja pada suatu organisasi tidak hanya ditekankan oleh proses, output, manfaat, dan hasil dari suatu perencanaan yang telah terprogram. Kinerja ditentukan oleh target dalam pencapaian tujuan organisasi. Target dalam organisasi dilakukan dengan penerapan anggaran yang harus direalisasikan untuk pencapaian tujuan yang lebih baik dan mampu bersaing dalam dunia pendidikan saat ini. Menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Mahoney, et al (1963) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Pendekatan pengendalian internal yang baik pada perguruan tinggi swasta dilihat melalui pengelolaan kebijakan manager puncak hingga manajer tingkat menengah mempercayakan kepada staf pengajar untuk menghasilkan output berkualitas.

Kinerja manajerial pada PTS dilihat dari bagaimana suatu PTS dapat memberikan standar yang baik dalam meningkatkan akreditasi. Akreditasi menjadi sebuah aset penting untuk menetapkan posisi sebuah institusi perguruan tinggi/program studi dalam tataran kompetisi pengelolaan dengan institusi perguruan tinggi/program studi lainnya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perguruan tinggi, khususnya PTS diharapkan dapat meningkatkan kualitas output berupa lulusan yang dihasilkan sehingga PTS tersebut mampu bertahan secara berkelanjutan sebagai PTS yang berkualitas, guna menghasilkan lulusan yang mampu bersaing dan memenuhi kebutuhan pasar kerja yang diharapkan oleh masyarakat.

Beberapa standar yang harus terpenuhi dalam peningkatannya akreditasi adalah standar kurikulum, standar sumber daya manusia, standar sarana dan prasarana, standar penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dan standar pengelolaan kampus. Peningkatan standar perguruan tinggi yang dilakukan melalui akreditasi menjadi tantangan bagaimana suatu pengelola atau manajemen dalam melakukan penganggaran untuk mewujudkan pemenuhan standar yang dinilai oleh BAN-PT. Penilaian akreditasi yang dilakukan di Indonesia untuk perguruan tinggi dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau BAN-PT.

Untuk mengkaji lebih dalam penelitian kinerja manajerial suatu perguruan tinggi swasta, penelitian ini memfokuskan sudut pandang dari satu provinsi yang ada di Indonesia yaitu perguruan tinggi yang berada di Provinsi Lampung.

Tabel 1.2 Akreditasi Perguruan Tinggi Wilayah Lampung

Akreditasi Perguruan Tinggi Wilayah Lampung	Akreditasi						
	A	B	C	Unggul	Baik Sekali	Baik	Jumlah
Nasional	1	20	25		1	12	59
Kemendikbud	1	16	13		1	2	33
Negeri	1	1				1	3
Swasta		16	13				29

(Sumber Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020)

Dari data di atas dapat dilihat bahwa perguruan tinggi di Provinsi Lampung masih didominasi oleh perguruan tinggi swasta dengan terakreditasi B dan C.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 5 Tahun 2020, salah satu tujuan akreditasi adalah mendapatkan gambaran mengenai kinerja lembaga pendidikan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu. Akreditasi mendorong perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja manajerial salah satunya dengan cara partisipasi penyusunan anggaran. Proses dalam menyusun anggaran menjadi hal yang sangat penting dan kompleks dalam suatu organisasi, hal ini berdampak terhadap fungsional dan disfungsional suatu sikap dan perilaku anggota suatu organisasi tersebut (Argyris, 1952). Adapun pencegahan terjadinya dampak disfungsional anggaran, bawahan harus diberikan kesempatan untuk melakukan partisipasi dalam penyusunan suatu anggaran organisasi (Milani, 1975).

Anggaran berfungsi untuk menjadi salah satu alat yang digunakan dalam pencapaian pengendalian internal yang baik pada suatu organisasi karena anggaran dalam hal ini berfungsi untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi

prestasi (Kenis, 1979). Selain itu, anggaran juga sebagai alat memudahkan dalam suatu perencanaan dalam organisasi (Chow, et al 1988).

Penyusunan dan penerapan anggaran memperhatikan lima dimensi yaitu: partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran (Kenis, 1979). Partisipasi anggaran yaitu pendekatan yang sering digunakan pada pencapaian pengendalian internal manajemen. Hal ini dikarenakan partisipasi anggaran menggabungkan dua pendekatan *top down* dan *bottom up*. Anggaran mempunyai dampak langsung pada individu yang ikut serta dalam penyusunan anggaran (Siegel and H.R.M, 1985). Dengan melakukan penyusunan anggaran secara partisipasi dan disetujui, maka karyawan yang ikut serta akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk tercapainya tujuan (Milani, 1975). Adanya partisipasi anggaran diharapkan dapat menghasilkan keefektifan dalam mengarahkan bawahan memahami tugas dan strategi yang harus dilakukan.

Kenis (1979) menjelaskan bahwa tercapainya tujuan organisasi pada realisasi yang terjadi di lapangan ditunjukkan dari kejelasan sasaran anggaran. Dalam partisipasi anggaran melibatkan individu-individu secara langsung, dimana individu-individu tersebut memiliki pengaruh dalam tujuan penyusunan anggaran. Bawahan yang terlibat dalam menyusun anggaran akan dinilai prestasi mereka dan kemungkinan diberikan penghargaan dalam pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Umpan balik anggaran dijelaskan oleh (Kenis, 1979) bahwa manajer akan termotivasi dengan adanya hasil dari pencapaian sasaran. Dari hasil pencapaian yang raih dapat terlihat tujuan suatu organisasi itu sukses atau gagal. Sehingga hal ini menjadikan motivasi untuk menilai hasil kinerja lebih baik atau tidak (Becker dan Green, 1982). Evaluasi anggaran suatu tindakan dalam menelusuri penyimpangan yang terjadi pada organisasi sebagai penilaian

kinerja (Kenis, 1979). Evaluasi anggaran dilakukan dengan tujuan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada pada saat penelusuran terjadi. Hal ini dilakukan untuk memberikan peningkatan terhadap kinerja di masa yang akan datang. Kesulitan sasaran anggaran memiliki rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan sangat sulit dan tidak dapat dicapai (Kenis, 1979), Sedangkan (Locke et al, 1968) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan sasaran anggaran yang mudah.

Penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan hasil penelitian masih ada inkonsisten dan bervariasi. Penelitian terdahulu masih belum banyak menggunakan variabel dengan keikutsertaan lima dimensi karakteristik anggaran yang dimaksud oleh (Kenis, 1979). Penelitian yang menghasilkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Tahar & Sofyani (2020), Wiratno et al (2017), Nasrun (2018), Pemi (2019), Oluwalope & Sunday (2017), Sholihin et al (2011), Sofyani et al (2020), Hashim et al (2014). Sedangkan hasil penelitian yang berbeda bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Kren & Maiga (2007), Medhayanti dan Suardana (2015), Tariyah dkk (2019). Terjadinya pengaruh negatif diakibatkan perilaku disfungsi partisipan dalam penetapan standar yang terlalu tinggi atau rendah, kesenjangan anggaran, partisipasi yang palsu (Hansen dan Mowen, 2009). Keikutsertaan partisipasi yang palsu membuat bawahan tidak termotivasi untuk melakukan tujuan dengan maksimal (Siegel and H.R.M, 1985). Ketidak konsistenan dari penelitian tersebut memungkinkan adanya faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen dan independen (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Komitmen tujuan adalah tingkat komitmen dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan faktor utama dalam teori penetapan tujuan (Locke et al, 1988). Ketika para manajer dan karyawan mengejar kepentingan organisasi maka individu tersebut dalam penyusunan program kerja akan ikut berpartisipasi dalam menyusun program kerja dan anggaran agar dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi (Putri & Novita, 2020). Manajer pada suatu organisasi atau instansi harus memiliki rasa percaya diri dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Jika manajer bersedia memberikan loyalitas yang tinggi dan terlibat dalam kepentingan organisasi hal itu akan membentuk hubungan yang kuat antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Kinerja manajerial akan semakin efektif dan efisien jika dalam suatu organisasi diterapkan komitmen yang kuat. Sehingga partisipasi anggaran yang didukung dengan komitmen organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang lebih baik untuk kinerja manajerial. Pernyataan ini didukung oleh (Mowday et al, 1979) bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap atau karakteristik dalam komitmen Organisasi, yaitu: adanya keyakinan, kesediaan untuk terlibat dalam kepentingan organisasi (*involvement*), dan loyalitas.

Penelitian ini akan dilakukan pada perguruan tinggi swasta di Lampung. Peneliti memilih organisasi di bidang pendidikan khususnya pada perguruan tinggi swasta karena dari hasil mapping pada jurnal terakreditasi nasional (sinta) belum banyak penelitian tentang anggaran pada bidang pendidikan, selain itu berdasarkan data statistik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perguruan tinggi di Indonesia yang didominasi oleh perguruan tinggi swasta harus lebih diperhatikan dalam pengelolaan manajemen dalam pencapaian Angka Partisipasi Kasar (APK) Pendidikan Tinggi, dan untuk menghasilkan lulusan SDM yang kompeten siap bersaing pada dunia global. Hal ini tidak luput dari peran manajemen dalam pengelolaan PTS untuk mempertahankan dan meningkatkan

kinerja manajemen. Pada era pandemi Covid-19, perguruan tinggi swasta harus tetap menjaga eksistensinya. Hal ini menjadi salah satu yang harus diperhatikan oleh manajemen. Pihak manajemen tetap harus meningkatkan kinerja dalam pengelolaan ke depannya dan mempertanggungjawabkan kepada yayasan. Pertanggungjawaban manajemen dalam pengelolaan dilakukan berdasarkan peraturan UU No. 28 Tahun 2004 tentang yayasan, dimana peraturan ini menjadikan eksistensi yayasan di Indonesia sebagai badan hukum semakin kokoh. Hal ini harus menjadi perhatian bagi seluruh pengelola manajemen, staf kependidikan dan nonkependidikan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya penulis ingin menguji kembali **“Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Perguruan Tinggi Swasta Di Lampung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Keputusan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No 5 Tahun 2020, salah satu tujuan akreditasi adalah mendapatkan gambaran mengenai kinerja lembaga pendidikan sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu. Dari standar tersebut, terdapat elemen yang dinilai seperti partisipasi pemangku kepentingan dalam menyusun rencana strategis, melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, serta pembiayaan yang merupakan usaha dalam menyediakan, mengelola dan meningkatkan mutu anggaran yang memadai untuk mendukung penyelenggaraan program-program akademik yang bermutu di perguruan tinggi sebagai lembaga nirlaba. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta yang berakreditasi B dan C di Propinsi Lampung?
2. Bagaimana pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta yang berakreditasi B dan C di Propinsi Lampung dengan variabel komitmen organisasi sebagai moderasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah berikut ini.

1. Memperoleh informasi terkait pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta yang terakreditasi B dan C di wilayah Lampung.
2. Memperoleh informasi terkait pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta yang terakreditasi B dan C di wilayah Lampung dengan variabel komitmen organisasi sebagai moderasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan salah satu literasi pada ilmu akuntansi khususnya penelitian akuntansi manajemen tentang kinerja manajerial pada organisasi nirlaba. Kinerja manajerial menjadi salah satu ukuran dalam menentukan baik tidaknya suatu organisasi nirlaba khususnya perguruan tinggi swasta untuk bertahan di tengah era globalisasi. Sehingga perlu adanya pengetahuan tentang apa saja yang memberikan pengaruh dalam kinerja manajerial.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sebagai suatu motivasi untuk mewujudkan tujuan organisasi lebih baik dalam persaingan dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta. Memberikan informasi untuk melihat apa saja karakteristik anggaran yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam evaluasi pengelolaan organisasi. Sehingga akan menghasilkan implementasi yang lebih baik dalam pengelolannya. Hal ini menjadi salah satu langkah untuk perguruan tinggi swasta dapat memberikan kontribusi dalam mencetak SDM lebih baik dan siap bersaing di era globalisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka adalah teori-teori yang relevan yang dapat digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti. Dengan demikian dalam penelitian ini diperlukan teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti. Adapun teori-teori yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut.

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) yang dikemukakan oleh (Locke dan Bryn, 1968) sebagai teori utama (*grand theory*). Teori penetapan tujuan merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang didasari pada premis bahwa seseorang memiliki kebutuhan yang dapat diingat atau dipikirkan sebagai outcomes tertentu atau sasaran (*goals*) yang diharapkan dapat dicapai (Locke dan Bryn, 1968) penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Terdapat lima prinsip dalam penetapan tujuan yaitu (1) tujuan harus jelas, (2) tujuan harus mempunyai tingkat kesulitan menengah sampai tinggi, (3) karyawan harus menerima tujuan itu, (4) karyawan harus menerima umpan balik mengenai kemajuannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut, dan (5) tujuan yang ditentukan secara partisipatif

lebih baik daripada tujuan yang ditentukan begitu saja. Teori penetapan tujuan dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tindakan bawahan dalam mewujudkan tujuan yang diharapkannya. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (goal) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

Teori penetapan tujuan adalah teori bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Robbins and J, 2008). Partisipasi penganggaran berhubungan dengan luasnya manajer terlibat atau diikutsertakan dengan, dan memiliki pengaruh pada penentuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Anggaran yang ditetapkan secara partisipasi menggunakan fungsi informasi agar bawahan dapat mengumpulkan, bertukar dan menyebarkan *job relevant information* dan manajer akan memperoleh kepuasan jika dilibatkan dalam partisipasi penganggaran untuk bertukar informasi sehubungan pekerjaannya dan menetapkan target kinerja mereka. Teori penetapan tujuan mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins and J, 2008). Berdasarkan pendekatan teori penetapan tujuan peningkatan kinerja manajerial merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan sasaran anggaran dan komitmen tujuan anggaran sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Teori Kontijensi

Mussen and M.R.R (1973) yang menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik dalam mencapai kesesuaian antara faktor organisasi dan lingkungan untuk memperoleh prestasi yang baik bagi suatu organisasi. Teori kontingensi menyatakan pemilihan sistem

akuntansi oleh pihak manajemen adalah tergantung pada perbedaan desakan lingkungan perusahaan (Rayburn, 1991). Pada tahap ini teori kontigensi bukanlah semata-mata sebuah teori namun lebih sebagai alat untuk memfasilitasi kita untuk memahami aliran situasi dari suatu kejadian dan memberi alternatif kepada organisasi atau individu untuk merespon aliran tersebut. Teori ini penting sebagai media untuk menerangkan perbedaan dalam struktur organisasi dan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Faktor pemoderasi adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel, sedangkan faktor pemediasi adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya (Ghozali, 2002). Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi yang dianggap mampu mempengaruhi hubungan kausal antara pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial.

2.1.3 Anggaran (*Budget*)

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

Hansen dan Mowen (2009) menjelaskan bahwa budget sebagai rencana keuangan untuk masa depan yang menggambarkan tujuan dan kegiatan guna mencapai tujuan. Anthony dan Govindarajan (2005) menyampaikan bahwa anggaran adalah bagian paling vital titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana. Sebuah perencanaan keuangan harus mampu memberikan informasi

yang rinci terkait tujuan, hasil, serta manfaat yang didapat dalam sebuah event (Nafarin, 2007). Anggaran ialah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dari aktivitas usaha suatu organisasi sehingga dalam anggaran perlu diidentifikasi mengenai sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan dari organisasi tersebut selama periode waktu yang dianggarkan.

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

Kesimpulan pemaparan tersebut menyatakan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* adalah bagian indikator dalam pencapaian tujuan anggaran yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*). Apabila semua indikator dalam *Budgetary Goal Characteristics* dapat terpenuhi maka pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan fungsinya.

2.1.4 Budgetary Goal Characteristics

Penelitian (Kenis, 1979) yang didukung oleh (Kurnia, 2010) mengemukakan bahwa anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, dan motivasi. Adanya pengetahuan mengenai tujuan anggaran dan informasi mengenai ketercapaian suatu anggaran akan memberikan dasar kepada manajer untuk melakukan pengukuran secara efisien, pengidentifikasian masalah, dan pengendalian

biaya. Pengkomunikasian tujuan anggaran secara menurun (*downward*) dalam organisasi akan memberikan informasi kepada manajer tingkat bawah mengenai apa yang diharapkan oleh manajer tingkat atas terhadap manajer tingkat bawah. Sebaliknya, pengkomunikasian anggaran secara *upward* juga akan membuat manajer tingkat atas mengetahui prestasi, kondisi, dan masalah-masalah yang dihadapi oleh manajer tingkat bawah, sehingga dengan keadaan demikian maka dapat dibandingkan antara tujuan anggaran dengan kinerja aktual. Informasi mengenai anggaran akan membantu manajer tingkat atas dalam mengevaluasi kinerja manajer tingkat bawah serta berfungsi sebagai salah satu pertimbangan manajer atas dalam memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Dalam konteks ini, anggaran merupakan bagian penting dari sistem motivasi organisasi yang dirancang untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial.

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif maka penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan dimensi dari karakteristik tujuan anggaran. Apabila karakteristik tujuan anggaran tercapai maka anggaran telah dilaksanakan secara efektif dan mampu meningkatkan Kinerja Manajerial. Berdasarkan pendapat (Kenis, 1979) yang diperkuat oleh (Kurnia, 2010) indikator karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terdiri dari lima komponen, yaitu partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*).

2.1.5 Kinerja Manajerial

Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dalam penggunaan sumber daya yang

dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Handoko (2003). Salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja manajemennya, semakin baik manajemennya maka akan semakin mudah mencapai keberhasilan. Manajemen melibatkan individu-individu dalam kelompok untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menggerakkan beberapa individu dalam manajemen maka dibutuhkan peran manajer sebagai pemimpin. Manajer ialah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan semua potensi perusahaan (Handoko, 2003). Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, manajer memiliki tugas sebagai berikut.

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

- g. Manajer adalah seorang diplomat yang mewakili organisasi dan kelompoknya dalam kegiatan tertentu.

Manajer merupakan pengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang timbul dalam lingkup tanggung jawabnya pada organisasi. Manajer mempunyai peran yang sangat penting bagi organisasi dalam pencapaian tujuan. Keberhasilan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya dapat dinilai berdasarkan kinerja manajerial.

Mahoney, et al (1963) yang diperkuat oleh Kurnia (2010) menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Mulyadi (2001) mendefinisikan Kinerja Manajerial sebagai hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kinerja manajerial dinilai efektif apabila tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Selain dapat berpartisipasi secara langsung dalam penyusunan anggaran, kinerja yang efektif mampu memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif dari anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*), dan menimbulkan terjadinya konflik. Pengukuran kinerja manajerial dilakukan dengan cara melakukan penilaian terhadap hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer organisasi atau kepala bagian dalam unit kerja. Pengukuran

kinerja dilakukan dalam hal perbaikan strategi manajemen serta sebagai sistem pengendalian terhadap kegiatan operasional yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Mulyadi, 2001) menyebutkan tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu:

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

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

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

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

- a. Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer serta sesuai dengan pendapatan dan biaya.

- b. Batas tanggung jawab harus teliti dan adil. Ruang lingkup tanggung jawab manajer yang akan diukur kinerjanya harus ditetapkan secara teliti untuk menghindari adanya tanggung jawab ganda. Batas tanggung jawab manajer harus ditetapkan secara adil dan dapat diterima oleh manajer.
- c. Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam memenuhi tugas khusus tertentu.
- d. Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer.

2.2 Variabel Penelitian

2.2.1 Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

Kenis (1979) partisipasi anggaran (*budgetary participation*) mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban masing-masing manajer. Dalam proses penyusunan anggaran, organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan manajer bawah dengan tujuan untuk memotivasi bawahan agar turut serta dalam mencapai tujuan organisasi.

Partisipasi anggaran akan mendorong semua manajer untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai terkait dengan aktivitas perusahaan atau organisasi. Manajer akan berusaha keras agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut sehingga dapat mendorong kreatifitas yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan dan tingkat prestasi kerja. Partisipasi anggaran mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas (Hansen dan Mowen, 2009). Partisipasi anggaran akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin

baik antar manajer. Interaksi antar manajer akan menimbulkan kerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja para manajer. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan. Karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan tersebut karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Kurnia, 2010). Penelitian Kewo (2014), Tahar dan Sofyani (2020), Wiratno dkk (2017), Nasrun (2018), Pemi (2019), Oluwalope dan Sunday (2017), Sholihin et al (2011), dan Sofyani dkk (2020) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Dengan semakin tingginya tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran maka diharapkan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

2.2.2 Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) mengacu pada sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut. Kenis (1979) yang diperkuat oleh Kurnia (2010) menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan untuk menggerakkan karyawan agar melakukan yang terbaik yang mereka bisa. Penelitian Kurnia (2010) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen, pencapaian sasaran, dan timbulnya kepuasan terhadap karyawan. Penelitian Nuraini (2012) mengungkapkan bahwa kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan seluruhnya berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian mengenai pentingnya kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas kinerja dilakukan oleh

Anjarwati (2012), Kewo (2014), dan Emrinaldi dkk (2015) membuktikan secara empiris bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP).

2.2.3 Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)

Kenis (1979), menyatakan bahwa evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) mengacu pada sejauh mana variasi anggaran yang ditelusuri kembali ke kepala departemen individu dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja dari tiap departemen tersebut. Evaluasi anggaran dapat mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja manajer. Penerapan evaluasi anggaran akan menghasilkan dua pendekatan yaitu *punitive approach* dan *supportive approach*. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif. Evaluasi yang dilakukan secara periodik menjadi proses pengendalian anggaran dan hasil evaluasi anggaran menjadipadanan balik bagi pelaksana anggaran. Evaluasi merupakan kegiatan atau proses untuk mengukur dan selanjutnya menilai sampai sejauh mana tujuan yang telah dirumuskan sudah dapat dilaksanakan (Laoli, 2012). Evaluasi anggaran telah ditempatkan sebagai sistem evaluasi kinerja dalam literatur akuntansi dan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2005). Menurut hasil penelitian Laoli (2012) membuktikan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Mui Yee, et al (2016) menghasilkan evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Ismalia, 2015) dan (Salbiah dan Rizky, 2012), yang menunjukkan hasil bahwa evaluasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah.

2.2.4 Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

Umpan balik merupakan tanggapan tentang sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai dan merupakan variabel motivasi yang penting. Jika anggota suatu organisasi tidak mengetahui hasil dari usaha yang mereka lakukan, maka anggota organisasi tersebut tidak dapat mengetahui keberhasilan atau kegagalan dari usaha yang telah dilakukan (Kenis,1979).

Umpan balik dari suatu anggaran yang diberikan kepada manajer tingkat menengah maupun tingkat atas dapat memberikan motivasi kepada manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penelitian (Steers and P.L, 1975) yang dijelaskan dan diperkuat oleh (Kurnia, 2010) menunjukkan bahwa umpan balik anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Tsung Lu (2011) juga menyatakan bahwa umpan balik anggaran tidak hanya dapat memverifikasi dan memperbaiki kinerja yang diharapkan, tetapi juga memberikan bantuan untuk memprediksi anggaran masa depan. Penelitian Nurlelahayati dkk (2017) menghasilkan umpan balik anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismalia (2015) yang membuktikan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.2.5 Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)

Kenis (1979), mengemukakan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*) mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Anggaran yang ketat dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, namun apabila anggaran yang dibuat ketat tersebut melebihi

batas kemampuan manajer maka akan membuat motivasi manajer menurun. Anggaran yang mudah dicapai akan membuat para manajer merasa tidak tertantang dan tidak memberikan motivasi untuk mencapai kinerja sebaik mungkin. Namun, anggaran yang terlalu ketat atau sulit dicapai akan membuat manajer merasa gagal dan penuh dengan tekanan sehingga membuat manajer menolak penetapan anggaran yang terlalu ketat. Anggaran yang baik adalah anggaran yang ketat namun dapat dicapai oleh manajer dengan adanya perubahan dan peningkatan sistem kerja. Sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah (Locke et al., 1988). Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kesulitan kejelasan sasaran anggaran dan kinerja (Carroll et al., 1970). Kesulitan sasaran penganggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial tingkat kesulitan sasaran anggaran disini diartikan sebagai kesulitan yang ideal, yaitu menantang dan membangkitkan motivasi tetapi masih bisa dicapai (Gestariana, 2018). Hal ini didukung oleh penelitian Darmansyah (2015) menunjukkan bahwa kesulitan tujuan atau sasaran anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah.

2.2.6 Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan sikap penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi dimana individu bekerja (Kurnia, 2010). Arfan dan M.I (2005) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Griffin (2004) juga mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dengan demikian maka dapat

disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi sehingga individu tersebut akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

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

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

- a. Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
- b. Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan dan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
- c. Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Komitmen organisasi merupakan keinginan individu yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Dimana keinginan tersebut ditunjukkan dengan adanya sikap loyalitas terhadap organisasi dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasi demi keberhasilan dan kesejahteraan organisasi. Hubungan yang aktif dalam organisasi akan membuat individu dengan sukarela mengerahkan segala upayanya demi

kemajuan organisasi. Seorang manajer yang memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi akan bersikap positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi.

Allen and Meyer (1990) menyebutkan tiga komponen Komitmen Organisasi, yaitu:

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

Setiap manajer dan karyawan memiliki tingkat Komitmen Organisasi yang berbeda.

Manajer dan karyawan yang memiliki Komitmen Organisasi dengan dasar afektif akan memiliki Komitmen Organisasi yang berbeda dengan dasar kontinu dan normatif.

Manajer dan karyawan dengan dasar komponen Komitmen Organisasi afektif tetap ingin menjadi anggota organisasi karena tetap ingin menjadi anggota organisasi. Manajer dan karyawan dengan dasar komponen kontinu menginginkan tetap berada dalam organisasi

karena membutuhkan keuntungan dari organisasi tersebut. Manajer dan karyawan dengan dasar komponen normatif tetap berada dalam organisasi karena adanya kewajiban moral.

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

- a. Kesetiaan dan Kebanggaan, yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari organisasi (loyalitas).

- b. Keterlibatan (*involvement*), yaitu kesediaan untuk terlibat dalam kepentingan organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.
- c. Identifikasi, yaitu adanya keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

2.2.7 Kinerja Manajerial

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2003). Kinerja merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi. Wibowo (2012) menyatakan kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja bukan sekedar bukan pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja manajerial merupakan kemampuan unit organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pada beberapa kajian diketahui bahwa komponen penilaian kinerja perguruan tinggi berdasarkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) adalah kemampuan perguruan tinggi dalam menghasilkan Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu: Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat (Malinda et al., 2019).

Keberhasilan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja manajemennya, semakin baik manajemen dalam organisasi tersebut maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan. Kinerja Manajerial dinilai efektif apabila

manajer telah memenuhi fungsi-fungsi manajemen dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Fungsi manajemen tersebut merupakan indikator yang dapat digunakan dalam menilai Kinerja Manajerial (Handoko, 2003). Kinerja manajerial merupakan pencapaian yang dilakukan organisasi. Mardiasmo (2009) menyatakan Manfaat lain dari penilaian kinerja manajerial memiliki beberapa manfaat. Di dalam mengukur kinerja manajerial ada beberapa karakteristik yang digunakan. Kinerja ini biasanya ditentukan atas dasar fungsi-fungsi manajemen klasik meliputi prestasi manajerial *dalam planning, investigating, coordinating, evaluate, supervising, staffing, negotiating, representating* dan kinerja secara menyeluruh yang dikembangkan oleh (Mahoney et al., 1963). Mardiasmo (2009) menjelaskan tugas-tugas manajerial adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam hal ini menentukan tujuan-tujuan kebijakan, arah tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan dan menyiapkan agenda dan membuat program.

b. Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan-catatan, laporan-laporan dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian dan melakukan analisis pekerjaan.

c. Koordinasi

Melakukan tukar menukara informasi dengan orang-orang dibagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, mengatur pertemua-pertemuan,

memberikan informasi terhadap atasan dan berusaha mencari kerja sama dengan departemen lain.

d. Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilain catatan hasil pekerjaaa, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, melalui usulan-usulan dan saran-saran.

e. Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasehat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan dan menangani keluhan-keluhan dari bawahan. permintaan, melalui usulan-usulan dan saran-saran.

f. Penilaian Staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekrutmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

g. Negoisasi

Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negoisasi pajak, menghubungkan dengan pemasok dan melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

h. Evaluasi

Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja. Menilai karyawan, menilain catatan hasil pekerjaaa, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, melalui usulan-usulan dan saran-saran.

i. Perwakilan

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato konsultasi dengan individu atau kelompok-kelompok diluar individu, pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi pertemuan dengan klub bisnis.

2.3 Penelitian terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian yang bertema karakteristik anggaran pada kinerja manajerial dengan subjek penelitian yang berbeda - beda, berikut disajikan tabel penelitian-penelitian yang relevan dengan tema penelitian ini:

Tabel 2.1. Penelitian-penelitian terdahulu tentang Pengaruh Karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial

No	Judul/Tahun/Peneliti	Pendekatan	Jurnal/ DOI	Hasil
1	The Role of Budgetary Participation and Environmental Uncertainty in Influencing Managerial Performance of Village Government Hafiez Sofyani, Muhamad Fandi Indra Santo Simali, Taufik Najda, and Mohammed Saleh Al-maghrebi	Kuantitatif	Journal of Accounting and Investment Vol. 21 No. 2, May 2020 DOI: 10.18196/jai.2102148	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.

2	Budgetary Participation, Compensation, and Performance of Local Government Working Unit: The Intervening Role of Organizational Commitment Afrizal Tahar and Hafiez Sofyani	Kuantitatif	Journal of Accounting and Investment Vol. 21 No. 1, January 2020 DOI: 10.18196/jai.2101142	Penelitian ini mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dan kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Juga, menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kompensasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pemerintah daerah melalui komitmen organisasi
3	Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation Mahfud Sholihin a,*, Richard Pike b, Musa Mangena b, Jing Li b	Kuantitatif	The British Accounting Review 43 (2011) 135–146 doi:10.1016/j.bar.2011.02.003	Studi ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan dikaitkan positif dengan komitmen tujuan.
4	Roles of Budgetary Participation on Leader's Performance: A Study Case in Ternate Abd. Wahab Hashim ¹ , Imam Hanafi ² , Anwar Fitrianto ^{3,4} & Herman Darwish	Kuantitatif	Asian Social Science; Vol. 10, No. 12; 2014 doi:10.5539/ass.v10n12 p35	Penelitian membuktikan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja pimpinan. Sementara itu, komitmen tujuan anggaran tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja kepemimpinan, hal ini dikarenakan adanya ketidakpercayaan untuk mencapai target anggaran

5	Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study Markus C. Arnold a, Robert M. Gillenkirch	Kuantitatif	Accounting, Organizations and Society 43 (2015) 1–1 http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002	Hasil penelitian menemukan bahwa ketika anggaran digunakan untuk perencanaan dan evaluasi kinerja, ini meningkatkan proposal anggaran bawahan selama negosiasi dan kinerjanya setelah negosiasi.
6	Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe Nurlelahayati1, Mirna Indriani2, Fazli Syam BZ3	Kuantitatif	Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 3 Nomor 2, September 2017 Issn. 2502-6976 DOI: https://doi.org/10	Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja SKPD.

7	The Impact Of An Implementation Performance Based Budgeting (Pbb) On An Efficiency Of Financial Performance On Local Governance In Indonesia, Reni Oktavia.	Kuantitatif	international journal of scientific & technology research volume 6, issue 08, august 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah penerapan performance based budgeting telah meningkatkan efisiensi kinerja keuangan pada pemerintahan daerah secara keseluruhan, dan pada pemerintahan kabupaten, namun berpengaruh negatif terhadap peningkatan efisiensi kinerja keuangan pada pemerintahan negara bagian dan kota. Hasil terakhir penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan rata-rata efisiensi kinerja keuangan dipengaruhi oleh perbedaan jenis pemerintahan daerah
---	--	-------------	---	--

8	Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals Cheng-Tsung Lu	Kuantitatif	African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 62616270, 4 August, 2011 Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM DOI: 10.5897/AJBM10.270	Hasil empiris mendukung hipotesis yang diusulkan bahwa Ketika tingkat anggaran umpan balik dan partisipasi anggaran tinggi, motivasi anggaran dan sikap anggaran akan menjadi tinggi, tetapi kecenderungan untuk kendur anggaran akan rendah, Ketika tingkat motivasi anggaran dan sikap anggaran tinggi, kinerja anggaran juga akan tinggi
---	---	-------------	---	---

2.4 Model Penelitian

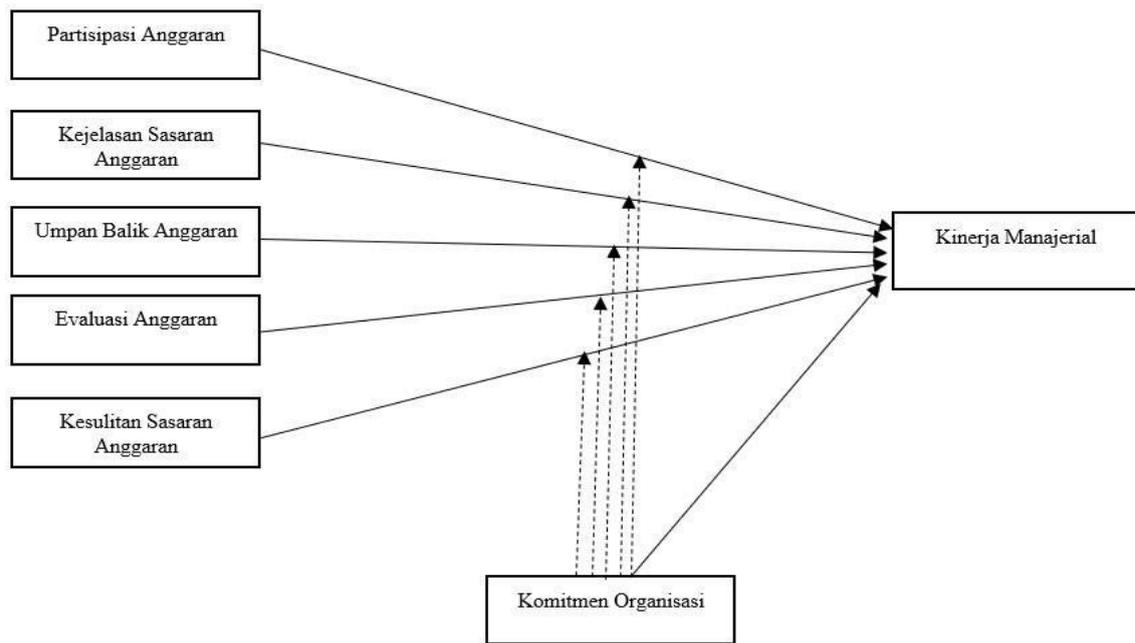
Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi swasta di Lampung. Pemilihan penelitian ini didasarkan dari data ristekdikti yang menyatakan bahwa perguruan tinggi di Indonesia sebanyak 68% di dominasi oleh perguruan tinggi swasta. Dimana data perguruan tinggi di wilayah Propinsi Lampung masih banyak di dominasi dengan perguruan tinggi akreditasi B dan C. Perguruan tinggi swasta masih banyak yang mengandalkan dana operasional dari pembayaran mahasiswa. Sehingga jika terjadi masalah penurunan terhadap mahasiswa hal ini akan mengganggu kinerja manajerial.

Salah satu alat untuk merencanakan keberhasilan tujuan dari suatu organisasi dengan adanya anggaran yang terealisasi dengan baik. Selain itu perguruan tinggi swasta merupakan lembaga pendidikan yang dinaungi oleh yayasan yang pengelolaan manajemen dipertanggungjawabkan langsung kepada yayasan yang terkait sesuai dengan peraturan UU No. 28 Tahun 2004. Berdasarkan hal ini perguruan tinggi swasta harus memiliki pengelolaan manajemen yang baik sehingga dapat mempertahankan eksistensi

dan dapat bersaing pada dunia pendidikan di Indonesia. Selain itu dituntutnya suatu perguruan tinggi untuk mencetak output mahasiswa yang siap bersaing di dunia global saat ini. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan adanya peningkatan kinerja manajerial.

Peneliti menduga adanya variabel kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran. Apabila kelima komponen tersebut dapat terpenuhi fungsinya dalam suatu organisasi maka diharapkan kinerja manajerial akan semakin meningkat (Kenis, 1979). Komitmen organisasi adalah variabel yang berpengaruh untuk peningkatan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan bahwa jika kepercayaan dan keterikatan individu pada suatu organisasi semakin kuat maka individu tersebut akan semakin memberikan loyalitasnya untuk tujuan organisasi tersebut (Mowday et al., 1979). Berdasarkan hubungan dari variabel independen dan moderasi yang telah dijelaskan maka ada hubungan keterkaitan dari variabel-variabel tersebut terhadap variabel dependen.

Penelitian ini akan menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel yang akan diteliti, secara sederhana kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

___ = Pengaruh variabel independen terhadap kinerja manajerial

----- = Arah hubungan komitmen organisasi dalam memperkuat variabel independen terhadap kinerja manajerial

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Penyusunan anggaran yang dilakukan secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja para manajer. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan para stakeholder juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Partisipasi penganggaran adalah tingkat

pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi. Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Kenis (1979) juga, Siegel dan Marconi (1985) didefinisikan partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajerial merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki. Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Sebagaimana dikemukakan oleh (Brownell, 1982), partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh para bawahan dan keterlibatannya dalam penentuan anggaran. Penelitian Argyris (1952), Becker dan Green (1982), Kewo (2014), Tahar dan Sofyani (2020), Wiratno dkk (2017), Nasrun (2018), Pemi (2019), Oluwalope dan Sunday (2017), Sholihin et al (2011), dan Tahar dan Sofyan (2020). Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran akan semakin tinggi kinerja. Maka hipotesis yang dikemukakan peneliti sebagai berikut :

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2.5.2 Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian (Kenis, 1979) menjelaskan pengaruh dimensi-dimensi anggaran terhadap sikap dan kinerja manajerial berkaitan dengan penggunaan pendekatan *goal theory*. Terdapat dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan) yang dijelaskan dalam *goal theory* dalam menentukan perilaku seseorang. Setiap orang telah menentukan tujuan dari prilakunya di masa depan yang akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Ide (pemikiran) akan mengatur perilaku dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Beberapa penelitian selain yang dilakukan oleh (Kenis, 1979) mendukung adanya pengaruh yang positif tentang kejelasan dan spesifikasi *task-goal* terhadap komitmen pada sasaran, kepuasan dan pencapaian dari manajer (Steers, 1985), dan (Connell & Burgess, 2002). Hal ini mendukung penelitian Herawaty (2011) yang hasilnya menunjukkan kinerja dipengaruhi secara simultan oleh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan. Penelitian Nuraini (2012) menjelaskan kinerja dipengaruhi oleh adanya kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan seluruhnya. Penelitian mengenai pentingnya kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas kinerja dilakukan oleh Anjarwati (2012), Kewo (2014), dan Emrinaldi dkk (2015) membuktikan secara empiris bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP).

Dengan demikian kejelasan sasaran anggaran akan meningkatkan kinerja. Maka hipotesis yang dikemukakan peneliti sebagai berikut:

H2 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2.5.3 Umpan Balik Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Kenis (1979), menyatakan bahwa variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer yaitu adanya umpan balik (*budgetary feedback*) terhadap sasaran anggaran yang dicapai. Ketidakadaan dasar dalam merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas disebabkan anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran. Variabel penting yang memberikan motivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik ditunjukkan oleh umpan balik terhadap tujuan anggaran yang telah dicapai (Becker dan Green, 1882). Yuen(2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa umpan balik anggaran menjadi salah satu persyaratan penting dalam proses pengendalian penerapan peningkatan kinerja. Umpan balik pada kinerja, ketika disajikan dalam konstruktif dan obyektif, telah terbukti cukup penting sebagai motivator dalam memberikan estimasi yang handal dalam proses penganggaran. Mahsun dkk (2011) menyatakan bahwa “dari hasil pengukuran kinerja dilakukan feedback (umpan balik) sehingga tercipta sistem pengukuran kinerja yang mampu memperbaiki kinerja organisasi secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Berdasarkan *feedback* hasil pengukuran kinerja, manajemen bisa memperbaiki kinerja pada periode berikutnya, baik dalam perencanaan maupun implementasi. Hal ini didukung oleh penelitian (Steers, 1985) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Steers, 1975) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Berdasarkan *feedback* hasil pengukuran kinerja, manajemen bisa memperbaiki kinerja pada periode berikutnya, baik dalam perencanaan maupun implementasi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Tsung Lu (2011) juga

menyatakan bahwa umpan balik anggaran tidak hanya dapat memverifikasi dan memperbaiki kinerja yang diharapkan, tetapi juga memberikan bantuan untuk memprediksi anggaran masa depan. Penelitian Nurlelahayati, dkk (2017) menghasilkan umpan balik anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismalia (2015) yang membuktikan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Umpan balik anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2.5.4 Evaluasi Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

Penerapan lima dimensi agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, penyusunan anggaran dan evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran di departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Pendekatan hukuman dapat menimbulkan motivasi yang lebih rendah dan sikap negatif, sedangkan pendekatan yang mendukung dapat mengakibatkan sikap dan perilaku positif (Mui Yee, et al 2016). Evaluasi anggaran terlihat pada siklus anggaran tahap keempat, yaitu tahap pelaporan dan evaluasi anggaran yang terkait dengan aspek akuntabilitas (Mardiasmo, 2009). Pada tahap ini anggaran dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan dan dievaluasi pelaksanaannya (Mahsun, dkk., 2011). Evaluasi anggaran adalah kebijakan dan prosedur untuk mengevaluasi antara sasaran dan realisasi. Evaluasi yang dilakukan secara periodik menjadi proses pengendalian anggaran dan hasil evaluasi anggaran menjadi umpan balik bagi pelaksana anggaran. Evaluasi merupakan kegiatan atau proses untuk mengukur dan selanjutnya menilai sampai sejauh mana tujuan yang telah dirumuskan sudah dapat

dilaksanakan (Laoli, 2012). Evaluasi anggaran telah ditempatkan sebagai sistem evaluasi kinerja dalam literatur akuntansi dan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2005). Evaluasi anggaran pada dasarnya adalah proses membandingkan antara anggaran yang disusun dengan pelaksanaannya, sehingga perbandingan ini dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan-penyimpangan tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur efisiensi serta penilaian terhadap kinerja (Salbiah dan Rizky, 2012). Menurut hasil penelitian Laoli (2012) membuktikan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Mui Yee, et al (2016) menghasilkan evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Ismalia dkk., 2015) dan (Salbiah dan Rizky, 2012), yang menunjukkan hasil bahwa evaluasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemerintah. Maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2.5.5 Kesulitan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

Kenis (1979) mengemukakan bahwa kesulitan kejelasan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah (Locke et al., 1988). Hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan kejelasan sasaran anggaran dan kinerja (Carroll & Tosi, 1970). Darmansyah (2015) kesulitan tujuan anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran yang sangat longgar dan mudah dicapai sama dengan sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Anggaran yang terlalu ideal (sangat ketat) akan sulit dicapai, sehingga mengakibatkan para pelaku anggaran tidak termotivasi untuk

merealisasikan anggaran, bahkan dapat membuat para pelaku anggaran frustrasi, merasa gagal, serta menolak menurunkan kinerja aparat. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar (mudah dicapai) dapat mengakibatkan para pelaksanaan anggaran tidak merasa tertantang untuk berprestasi, karena tanpa bekerja keras akan timbul penyimpangan yang menguntungkan sehingga hanya memiliki pengaruh motivasi yang kecil. Kesulitan sasaran penganggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial tingkat kesulitan sasaran anggaran disini diartikan sebagai kesulitan yang ideal, yaitu menantang dan membangkitkan motivasi tetapi masih bisa dicapai (Gestariana, 2018). Penelitian Darmansyah (2015) menunjukkan bahwa kesulitan tujuan atau sasaran anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah. Maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kesulitan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2.5.6 Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial dengan variabel moderasi komitmen organisasi.

Penerapan efektif dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan 5 (lima) komponen yaitu: partisipasi anggaran (*budgeting participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), umpan balik anggaran (*budgetingfeedback*), evaluasi anggaran (*budgeting evaluation*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budgeting goal difficulty*) (Kenis, 1979). Dari hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa adanya in-konsisten terhadap ke lima dimensi dari hasil pengujian tersebut. Hal ini yang menjadikan alasan peneliti untuk meneliti dengan mengikutsertakan variabel moderasi pada kelima dimensi penyusunan

anggaran. Sesuai dengan pernyataan dari Anthony dan Govindarajan (2005) yang mengungkapkan bahwa ketidakkonsistenan dari penelitian tersebut memungkinkan adanya faktor lain yang mempengaruhi variabel dependen dan independen. Komitmen tujuan adalah tingkat komitmen dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan faktor utama dalam teori penetapan tujuan (Locke, et al., 1988). Ketika para manajer dan karyawan mengejar kepentingan organisasi maka individu tersebut dalam penyusunan program kerja akan ikut berpartisipasi dalam menyusun program kerja dan anggaran agar dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi (Putri dan Novita, 2020). Manajer pada suatu organisasi atau instansi harus memiliki rasa percaya diri dan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Jika manajer bersedia memberikan loyalitas yang tinggi dan terlibat dalam kepentingan organisasi hal itu akan membentuk hubungan yang kuat antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Kinerja manajerial akan semakin efektif dan efisien jika dalam suatu organisasi diterapkan komitmen yang kuat. Sehingga penerapan efektif dalam penyusunan anggaran yang didukung dengan komitmen organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang lebih baik untuk kinerja manajerial. Pernyataan ini didukung oleh (Mowday et al., 1979) bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap atau karakteristik dalam komitmen Organisasi, yaitu: adanya keyakinan, kesediaan untuk terlibat dalam kepentingan organisasi (*involvement*), dan loyalitas. Maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H6a : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H6b : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H6c : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H6d : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H6e : Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh positif Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajer

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu agar kebenaran yang diungkap benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki bukti ilmiah yang akurat dan dapat dipercaya.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Lampung. Sample dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan responden pimpinan dibawah wakil rektor dua, kepala prodi, kepala bagian akuntansi dan keuangan yang terlibat secara langsung dalam proses penyusunan dan pengusulan anggaran serta pelaksanaan anggaran. Penelitian ini menggunakan jenis data primer dengan metode kuesioner dan wawancara. Perguruan tinggi swasta yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dengan kriteria sebagai berikut:

1. Perguruan Tinggi Swasta di Lampung dengan Akreditasi B
2. Perguruan Tinggi Swasta di Lampung dengan Akreditasi C
3. Perguruan Tinggi Swasta yang terdata pada LLDIKTI wilayah II

3.2 Data Penelitian

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dengan metode survei, yaitu melakukan penyebaran kuesioner langsung kepada responden. Kuesioner dibuat dalam bentuk

pertanyaan-pertanyaan secara terstruktur dimana responden dibatasi dalam memberikan jawaban pada alternatif jawaban tertentu saja. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden, yaitu kepala bagian, kepala sub bagian akuntansi dan keuangan, ketua jurusan, ketua program studi, sekretaris jurusan, dan sekretaris program studi Provinsi Lampung yang menjadi responden dalam penelitian ini.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu dengan menghubungi langsung responden dengan memberikan link kuesioner. Metode ini bertujuan untuk memperoleh tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi. Untuk memperoleh data yang diperlukan di lapangan, dalam rangka membuktikan hipotesis yang telah ditetapkan, maka diperlukan teknik atau metode pengumpulan data yang tepat dalam arti dapat dipertanggungjawabkan data yang diperoleh betul-betul akurat, dan benar. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei dengan alat pengumpulan data yaitu angket atau kuesioner. Angket adalah suatu salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei (Sutrisno Hadi, 2015). Adapun jenis metode angket yang penulis gunakan adalah angket tertutup. Angket tertutup adalah angket yang disajikan sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan pendapatnya dengan cara memberi tanda silang (x) atau (v). Metode ini digunakan untuk memperoleh data setiap variabel untuk mengetahui pengaruh.

3.3 Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah konsep yang mempunyai variasi nilai (Sugiyono, 2014).

Variabel juga bisa diartikan sebagai pengelompokan yang logis dari dua atribut atau lebih (Margono, 2014). Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan instrumen. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai skala pengukuran persepsi responden terhadap pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Skala Likert adalah skala yang berhubungan dengan pernyataan sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju-tidak setuju, baik-tidak baik dan senang-tidak senang (Schindler, 2011). Instrumen akan diukur menggunakan skala Likert dengan interval 1 sampai dengan 5. Skala 1 sampai dengan 2 menjelaskan bahwa responden tidak setuju terhadap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner mulai dari sangat tidak setuju (1), hingga tidak setuju (2). Sementara itu skala 3 menjelaskan bahwa responden netral terhadap pertanyaan yang terdapat di kuesioner. Sebaliknya skala 4 dan 5 menjelaskan bahwa responden setuju terhadap pernyataan yang terdapat di kuesioner, mulai dari setuju (4), hingga sangat setuju (5). Selanjutnya atribut- atribut serta instrumen disusun menjadi sebuah kuesioner dengan memberikan skor terhadap setiap item dari setiap pernyataan yang akan diajukan.

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan lima variabel bebas (independen), yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran yang merupakan komponen dari budgetary goal characteristics, dua variabel moderasi komitmen organisasi dan kecukupan anggaran serta satu variabel terikat (dependen), yaitu kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta.

3.4.1 Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen berupa kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung merupakan pengukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan pejabat struktural dalam melaksanakan kegiatan manajerial meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi. Instrumen pengukuran diadopsi dari (Mahoney et al., 1963). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal dengan menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

3.4.2 Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen berupa *budgetary goal characteristics* yang terdiri dari lima komponen, yaitu:

- a. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh individu dalam proses perencanaan anggaran (Milani, 1975). Indikator dalam partisipasi anggaran terdiri dari pengaruh jabatan, penetapan tujuan, dan opini. Instrumen pengukuran diadopsi dari (Kenis, 1979). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
- b. Kejelasan tujuan anggaran menggambarkan tingkatan dimana tujuan anggaran program dan kegiatan Perguruan Tinggi Swasta dinyatakan secara spesifik, jelas, dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran. Indikator dalam kejelasan tujuan anggaran terdiri dari alokasi anggaran dan prioritas anggaran. Instrumen pengukuran diadopsi dari (Kenis, 1979). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan

menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

- c. Evaluasi anggaran merupakan tindakan yang dilakukan untuk melihat selisih anggaran program dan kegiatan Perguruan Tinggi Swasta di Lampung dengan realisasinya diperiksa oleh pimpinan ke masing-masing bawahan dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja bawahan. Indikator dalam variabel evaluasi anggaran terdiri dari efisiensi, penyimpangan anggaran, tanggungjawab, evaluasi kinerja, pencapaian sasaran anggaran. Instrumen pengukuran diadopsi dari (Kenis, 1979). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
- d. Umpan balik anggaran menunjukkan hasil yang diperoleh dari upaya Perguruan tinggi swasta untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan. Indikator variabel ini terdiri dari pencapaian sasaran anggaran dan penyimpangan anggaran. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang diadopsi dari (Kenis, 1979). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
- e. Kesulitan sasaran anggaran didefinisikan sebagai tingkatan kesulitan dalam pencapaian tujuan anggaran program dan kegiatan yang dipersepsikan oleh individu dalam kegiatan Perguruan tinggi swasta. Indikator variabel ini terdiri dari pencapaian anggaran, sasaran anggaran, keahlian dan pengetahuan. Instrumen pengukuran diadopsi dari (Kenis, 1979). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

3.4.3 Variabel Moderasi

Variabel moderasi dalam penelitian ini terdiri dari variabel komitmen organisasi. Variabel komitmen organisasi sebagai variabel yang memperkuat dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan faktor utama dalam teori penetapan tujuan (Locke et al., 1988). Indikator variabel ini terdiri dari kesetiaan dan kebanggaan, keterlibatan, keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Instrumen pengukuran diadopsi dari (Mowday et al., 1979). Skala pengukuran dengan menggunakan skala likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Tabel 3.1 Indikator Pengukuran Variabel

Variabel Independen	No Kuesioner	Indikator	Skala
Partisipasi Anggaran (Kenis, 1979)	1 - 7	1.1 Pengaruh Jabatan 1.2 Penetapan Anggaran 1.3 Opini	Ordinal
Kejelasan Sasaran Anggaran (Kenis, 1979)	8 - 12	2.1 Alokasi Anggaran 2.2 Prioritas Anggaran	Ordinal
Umpan Balik Anggaran (Kenis, 1979)	13-19	3.1 Pencapaian sasaran anggaran 3.2 Penyimpangan Anggaran	Ordinal
Evaluasi Anggaran (Kenis, 1979)	20-31	4.1 Efisiensi 4.2 Penyimpangan Anggaran 4.3 Tanggungjawab 4.4 Evaluasi kinerja 4.5 Pencapaian sasaran Anggaran	Ordinal
Kesulitan Sasaran Anggaran (Kenis, 1979)	32-39	5.1 Pencapaian Anggaran 5.2 Sasaran Anggaran 5.3 Keahlian 5.4 Pengetahuan	Ordinal
Variabel Dependen	No Kuesioner	Indikator	Skala

Kinerja Manajerial (Mahoney et all,1963)	40-55	6.1 Perencanaan 6.2 Investigasi 6.3 Pengkoordinasian 6.4 Evaluasi 6.5 Pengawasan 6.6 Penilaian staf 6.7 Negoisasi 6.8 Representasi	Ordinal
Variabel Moderasi	No Kuesioner	Indikator	Skala
Komitmen Organisasi (Mowday, 1979)	56-66	3.5 Kesetiaan Dan Kebanggaan 3.6 Keterlibatan 3.7 Keyakinan, Penerimaan Nilai dan Tujuan Organisasi	Ordinal

3.5 Metode analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dan smart PLS sebagai Softwarena. Model persamaan *Structural Equation Model* (SEM) merupakan pengembangan lebih lanjut dari path analysis. Model persamaan struktural (SEM) dalam hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap. Dengan menggunakan SEM, tidak hanya hubungan kausalitas (langsung dan tidak langsung) pada variabel atau konstruk yang diamati bisa terdeteksi, tetapi komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentuk konstruk itu sendiri dapat ditentukan besarnya (Sanusi, 2014). Perbedaan paling jelas antara SEM dengan teknik multivariat lainnya adalah hubungan yang terpisah penggunaan untuk masing-masing set variabel dependen. Dalam istilah sederhana, SEM memperkirakan serangkaian terpisah, namun saling tergantung, persamaan regresi secara bersamaan dengan menetapkan model struktur yang digunakan oleh program statistik (Hair dkk., 2007).

PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM Berbasis kovarian menjadi berbasis varian,. Penulis menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai alat analisis yang dianggap tepat untuk menguji variabel dalam penelitian ini (Ghozali, 2006). PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Model* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair dkk., 2007).

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu kontrak dan kontrak yang lain, serta hubungan suatu kontrak dan indikator-indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara kontrak dan kontraklainnya, sedangkan outer model menentukan spesifikasi hubungan antara kontrak dan indikator-indikatornya. Konstrak terbagi menjadi dua yaitu kontrak eksogen dan kontrak endogen (Yamin dan kurniawan, 2009).

3.5.1 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Pengukuran model dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar konsistensi dan keakuratan data yang dikumpulkan (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Evaluasi ini meliputi pengujian validitas dan reabilitas data. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara :

a. Uji Validitas

- 1) *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan korelasi antara item sore AVE yang dihitung dengan PLS. Skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Convergent validity* cukup memadai apabila skor AVE (*Average Variance Extacted*) diatas 0,5 (Henseler, dkk, 2009).

- 2) Discriminant Validity, dinilai dengan dua metode yaitu metode Fornell-Larcker yaitu membandingkan square roots of AVE dengan korelasi *vertical laten* (Fornell and Larcker, 1981) dan metode *cross – loading* menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Gahtani, dkk., 2007).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7 (Hair, dkk., 2007).

3.5.2 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Model struktural menggambarkan hubungan-hubungan yang ada di antara variabel - variabel laten atau hubungan antar konstruk (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Evaluasi inner model atau model structural digunakan untuk meneliti struktural model dalam penelitian ini, penulis menggunakan literatur akuntansi manajemen yaitu dengan mengukur *Coefficient of Determination* (R^2) dan *Path Coefficient* (β) (Chenhall, 2004). Hal ini untuk melihat dan meyakinkan hubungan antar konstruk adalah kuat.

a. *Coefficient of Determination* (R^2)

Teknik pengukuran ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa konstruk endogen diuji untuk menguatkan hubungan antara konstruk eksogen dengan mengevaluasi R^2 .

R^2 berfungsi untuk mengukur hubungan antara variabel laten terhadap total varians. Sebagaimana yang dikatakan dalam penelitian. sebelumnya, nilai R^2 dengan variabel endogen diatas 0,1 adalah yang dapat diterima (Chenhall, 2004).

b. *Path Coefficient* (β)

Pengujian ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa hubungan antar konstruk adalah kuat. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan prosedur bootstrap dengan 500 penggantian (Hartmann & Slapnicar, 2009). Dapat dikatakan jika antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai *path coefficients* lebih dari 0,100 (Urbach & Ahlemann, 2010) serta hubungan antar variabelm laten dikatakan signifikan jika *path coefficients* ada pada level 0,050 (Urbach & Ahlemann, 2010).

3.6 Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan antara hasil *path coefficient* dengan T tabel. Hipotesis dikatakan signifikan apabila T hitung > T tabel pada derajat kebebasan 5% (Yamin dan kurniawan, 2009).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran dan evaluasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di wilayah Lampung, sedangkan untuk variabel kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran tidak terbukti adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di wilayah Lampung.
2. Komitmen organisasi terbukti tidak memoderasi (memperkuat) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di wilayah Lampung.
3. Berdasarkan deskripsi hasil pengujian variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran, perguruan tinggi akreditasi B lebih baik dibandingkan akreditasi C. Perguruan tinggi akreditasi B telah memenuhi tiga variabel yaitu partisipasi anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Perguruan tinggi akreditasi C hanya memenuhi satu variabel yaitu evaluasi anggaran.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki kekurangan dan keterbatasan, di antaranya adalah

1. Kuesioner yang digunakan didapatkan dari penelitian sebelumnya untuk responden yang bukan dari lembaga pendidikan. Sehingga hal ini dapat menjadi suatu ketidaksesuain pemahaman saat diisi oleh responden pada lembaga pendidikan.
2. Adanya kemungkinan ketidakjujuran responden dalam menjawab seluruh pertanyaan ataupun karena ada kesalahan menjawab dikarenakan salah memahami pertanyaan.
3. Penyebaran kuesioner membutuhkan waktu yang cukup lama disebabkan sebagian besar responden mengisi kuesioner secara online dengan menggunakan google form. Waktu pengembalian kuesioner yang telah di isi tidak dapat diprediksi.
4. Jumlah sampel pada penelitian ini kurang memadai karena responden dalam penelitian hanya kaprodi, sekretaris jurusan dan kepala bagian akuntansi.

5.3 Saran

Sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan

1. Melakukan penyesuaian terhadap kuesioner sebelum penyebaran kuesioner kepada responden untuk menghindari terjadinya salah pemahaman dalam pengisian kuesioner.
2. Peneliti selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian tidak hanya di perguruan tinggi swasta, tetapi bisa dilakukan di beberapa organisasi swasta yang bergerak dalam dunia pendidikan sehingga bisa dijadikan sebagai bahan perbandingan.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya juga menggunakan metode wawancara langsung selain menggunakan kuesioner dengan tujuan untuk mengatasi masalah bias persepsi responden tentang pertanyaan dalam kuesioner sehingga dapat menghasilkan data yang lebih akurat.
4. Penelitian selanjutnya dapat menguji variabel kinerja manajerial terpisah sesuai dengan indikator POAC.
5. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penambahan sampel penelitian sehingga dapat menunjukkan keakuratan hasil yang lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Gahtani, S. S., Hubona, G. S., & Wang, J. (2007). Information Technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and The Acceptance and Use of IT. *Information & Management*, 44 (8): 681-691.
- Allen, N.J., dan Meyer, J. . (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anjarwati, M. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Accounting Analysis Journal Vol. 1 No. 2, ISSN 2252-6765, Hal 1- 36. Universitas Negeri Semarang*.
- Anthony dan Govindarajan. (2005). *Management Control System, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arfan, I. dan M. I. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Argyris, C. (1952). The Impact Budget on People, The Controllershship Foundation, Inc. *The School of Business and Public Administration, Cornell Univercity*.
- Becker, S., dan Green, D. (1882). Budgeting and Employee Behaviour. *Journal of Bussiness*, 295–305.
- Brownell, P. (1982). Participation in Budgeting Process When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*.
- Carroll Jr, S. J., & Tosi, H. L. (1970). Goal characteristics and personality factors in a management-by-objectives program. *Administrative Science Quarterly*, 295–305.
- Chenhall, R. H. (2004). The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity-Based Cost Management. *Behavioural Research In Accounting, Vol. 16. Pp. 19-44*.
- Chow, C.W., et al. (1988). Participative Budgeting Effects of a Truth-inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*.
- Connell, J., & Burgess, J. (2002). In search of flexibility: implications for temporary agency workers and human resource management. *Australian Bulletin of Labour*, 28 No 4, 272.
- Darmansyah, M. Nobel. (2015). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. *Jurnal Volume 2, Nomor 2. Pekanbaru: Universitas Riau*.

- Emrinaldi, Nur, DP., Susilowati, Enny, M. (2015). An Investigation of the effect of Accounting Controls, Budget Goal Clarity, Mental Model Implementation on Accountability of Government Performance. *Journal of Economics, Business and Accounting Ventura Vol.18, No 3, December 2015- March 2016, Pages 198 – 215.*
- Fornell, C and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Of Marketing Research, 18 (1): 39-50.*
- Gestariana, L. A. (2018). Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Sistem Pengendalian Manajemen. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa, 03(02), 185–199.*
- Ghozali, I. (2002). *Statistik Non-Parametrik Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Model: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS).* Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen; edisi ketujuh jilid 2.* Jakarta: Erlangga.
- Hair, J.F., B.J. Babin, R.F. Anderson, dan W. C. B. (2007). *Multivariate Data Analysis, 5th edition.* NJ: Pearson Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Edisi 2.* BPFE. Yogyakarta.
- Hansen dan Mowen. (2009). *Akuntansi Manajemen Edisi 8.* Jakarta: Salemba Empat
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting Organization And Society, 34(67): 722-737.*
- Hashim, A. W., Hanafi, I., Fitrianto, A., & Darwish, H. (2014). Roles of budgetary participation on leader's performance: A study case in ternate. *Asian Social Science, 10(12), 35–40.* <https://doi.org/10.5539/ass.v10n12p35>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sincovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20:277319.*
- Herawaty, N. (2011). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kota Jambi. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora, 13(2), 31–36.*

- Ismalia, H. (2015). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kabupaten Kampar). *Jom FEKON*, 2 (2), 1-15.
- Jogiyanto & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least square) untuk penelitain empiris*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Karina, Rani., Dewi, Gustiawaty. dan Agustina, Yeni. (2022). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Psychological Capital Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran)*. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, 7 (1).
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *Accounting Review*, 707–721.
- Kewo, C. L. (2014). The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5 (12), 81-87.
- Kren, L., & Maiga, A. (2007). The Intervening Effect of Information Asymmetry on Budget Participation and Segment Slack. *Advances in Management Accounting*, 16, 141–157. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(07\)16004-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(07)16004-4)
- Kurnia, R. (2010). Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel. *Ultima Accounting*, 2 No 2.
- Laoli, V. (2012). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja dengan Sikap Aparat Pemerintah Daerah sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Nias). *Tesis. Medan: Program Pascasarjana. Universitas Sumatera Utara*.
- Locke, E., dan Bryn, J. (1968). Goal-Setting as a Determinant of the Effect of Knowledge of Score on Performance. *The America Journal Of Psychology*, 81, 398.
- Locke, E.A., G.P. Latham, dan M. E. (1988). The Determination of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13 No 1, 23–39.
- Mahoney, T. A. et al. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., & Purwanurgra, H. A. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPFE: Yogyakarta.
- Malinda, O., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2019). The Effect of Incentives and Non-Financial Performance on Managerial Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 41–54. <https://doi.org/10.21632/irjbs.12.1.41-54>
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Margono. (2014). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

- Medhayanti, Putu Ni dan Suardana. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, Dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 1, 155–170.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budgeting and Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50.
- Mowday, R., R. S. and L. P. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mui Yee, C., Wong Sek Khin, E., Ismail, K. (2016). An Analysis of Budgetary Goals Impacting Organizational Performance. *Audit Financiar*.XIV. 5 (137).
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Memperlipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mussen, P., and M. R. R. (1973). *Psychology: An Introduction*. Toronto: D.C. Health and Company.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nasrun, M. (2018). The Effect Of TQM And Budget Participation On Managerial Performance In Corporate Manufacturing In Industrial Area Makassar. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(1), 70–84. <https://doi.org/10.33096/atestasi.v1i1.48>
- Nuraini, Indudewi, D., I. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Brebes. *Jurnal Solusi*, 11 No 4, 63–77.
- Nurlelahayati, N., Indriani, M. and BZ, F.S. (2017). Pengaruh Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 3(2), Pp.134-150.
- Oktavia, R. (2017). The Impact Of An Implementation Performance Based Budgeting PBB On An Efficiency Of Financial Performance On Local Governance In Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 06(08), 214–220.
- Oluwalope, A. A., & Sunday, O. (2017). Impact of Budgetary Participation and Organizational Commitment on Managerial Performance in Nigeria. *Accounting and Finance Research*, 6(3), 48. <https://doi.org/10.5430/afr.v6n3p48>
- Pemi, Pangestu Andika. (2019). Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 6(02), 13–22. <https://doi.org/10.35838/jrap.v6i02.1215>
- Permenristekdikti No 16 Tahun 2018.
- Putri, Y., & Novita. (2020). Pengaruh Partisipasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 4(2), 176–196. <https://doi.org/10.29303/jaa.v4i2.55>

- Rayburn, L. G. (1991). *Akuntansi Biaya: Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Biaya*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins SP, and J. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salbiah, dan Rizky, R. (2012). Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonom*, 15 No 2, 42–52.
- Sanusi, A. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schindler, C. (2011). *Business Research Methods 11th ed*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *British Accounting Review*, 43(2), 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.003>
- Siegel, G. and H. R. M. (1985). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Co.
- Sofyani, H., Santo, M.F.I., Najda, T. and Almaghribi, M. S. (2020). The Role of Budgetary Participation and Environmental Uncertainty in Influencing Managerial Performance of Village Government. *Journal of Accounting and Investment*, 21(2), Pp.258-276.
- Sofyani, H., Simali, M. F. I. S., Najda, T., & Al-maghrebi, M. S. (2020). The Role of Budgetary Participation and Environmental Uncertainty in Influencing Managerial Performance of Village Government. *Journal of Accounting and Investment*, 21(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2102148>
- Steers, R.M., & P. L. . (1975). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, M. R. (1985). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J. A. . (1992). *Manajemen* (jilid 2). Erlangga.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno Hadi, M. (2015). *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tahar, A., & Sofyani, H. (2020). Budgetary Participation, Compensation, and Performance of Local Government Working Unit: The Intervening Role of Organizational Commitment. *Journal of Accounting and Investment*, 21(1). <https://doi.org/10.18196/jai.2101142>
- Tariyah, T., Wiratno, A., & Amilin, A. (2019). Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok). *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 6(01).
- Tsung Lu, C. (2011). Relationships Among Budgeting Control System, Budgetary Perceptions, and Performance: A Study of Public Hospitals. *African Journal of Business Management*.5 (15), 6261-6270.

- Urbach, N., & A. F. (2010). Structural Equation Modeling in International System Research Using Partial Least Square. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2): 5-39.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. (Edisi ke 3). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2017). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150. <https://doi.org/10.24912/ja.v20i1.81>
- Yamin, S, dan H. K. (2009). *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL PLS*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuen, D. C. Y. (2004). Goal Characteristic, Communication and Reward Systems, and Managerial Propensity to Create Budgetary Slack. *Managerial Auditing Journal*. 19 (4).