

Karakteristik Anggaran dan Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok

¹Tariyah, ²Adi Wiratno, ³Amilin

¹²³Universitas Pancasila, Indonesia

INFO ARTIKEL

JEK Classification:

M41

MA8

Keywords

budget participation, clarity of budget goals, budget feedback, budget evaluation, difficulty in clarity of budget targets, managerial performance.

ABSTRACT

This study aims to obtain empirical evidence regarding budgetary participation influencing managerial performance, clarity of budgetary goals affect managerial performance, budgetary feedback influences managerial performance, budget evaluation affects managerial performance and difficulties in budget goals affect managerial performance. The sample used in this study were 78 respondents. The results showed that five characteristics of the budget target were budget participation, budget feedback, budget evaluation and difficulty in clarity of budget goals partially does not affect managerial performance. While the clarity of budget targets partially influences managerial performance. Whereas in simultaneous testing there are influences on budget participation, clarity of budget targets, budget feedback, budget evaluation and difficulty in clarifying budget targets for managerial performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan kesulitan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 78. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima variabel karakteristik sasaran anggaran yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kejelasan sasaran anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam pengujian secara simultan terdapat pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

1. Pendahuluan

Universitas merupakan suatu institusi pendidikan tinggi yang memberikan gelar akademik dalam berbagai bidang. Universitas terdiri atas fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau pendidikan vokasi pada sejumlah ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau seni. Universitas Negeri dan Swasta merupakan sebuah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terkemuka di Jakarta dan Depok yang bernaung di bawah Yayasan Pendidikan dan, saat ini Universitas Swasta X telah berhasil menempatkan posisinya sebagai salah satu universitas yang terbaik di Indonesia. Sebagai salah satu universitas terbaik di Indonesia, sistem

pengendalian internal yang baik dalam universitas haruslah bagus dan teruji. Salah satu cara untuk mengetahui sistem pengendalian internal adalah dengan cara melihat penganggaran atau perencanaan keuangan universitas itu sendiri. Pengelola perguruan tinggi sebagian besar mempunyai kebijakan bahwa manajer puncak hingga manajer tingkat menengah dipercayakan kepada para profesional yang dimiliki yaitu staf pengajar atau dosen. Hal ini dimotivasi oleh kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif untuk meningkatkan kualitas output yang dihasilkan, yang juga sebagai upaya untuk meningkatkan

*Email: ²adiwiratno08@yahoo.com, ¹tariyah60@gmail.com, Korespondensi: ³amilin@uinjkt.ac.id

efisiensi dan efektifitas manajemen (Husain, 2011).

Anggaran sebagai salah satu komponen penting, untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi prestasi (Kenis, 1979). Kenis menyimpulkan bahwa variasi dalam *budgeting style* dari *upper management* seperti yang direfleksikan dalam *budgetary goal characteristics* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari *lower level manager*. Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif (Kenis, 1979) menyatakan penyusunan anggaran dan penerapannya harus memperhatikan 5 dimensi *budgetary goal characteristics* yaitu : *budgeting participation, budget goal clarity, budgeting feedback, budgeting evaluation and budgeting goal difficulty*.

Anggaran program 3 (tiga) Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tersebut yaitu Universitas Indonesia Jakarta dan Depok (UI), Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta (UIN) dan Universitas Negeri Jakarta (UNJ) disusun dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) baik di tingkat Jurusan atau Departemen, Fakultas, Pusat Administrasi Universitas ataupun Ventura (Lembaga Bisnis PTN). Penyusunan anggaran program yang dituangkan dalam RBA haruslah melibatkan para pimpinan struktural yang ada di lembaga PTN tersebut antara lain Wakil Rektor II Bidang Keuangan, Direktur dan Wakil Direktur Keuangan di tingkat Pusat Administrasi Universitas, Wakil Dekan II Bidang Keuangan dan Para Manajer Bidang Keuangan di tingkat Fakultas, Ketua dan Sekretaris Jurusan/Departemen, serta para Manajer Bidang Keuangan di tingkat Ventura (Lembaga Bisnis PTN). Para pimpinan dalam penyusunan RBA tersebut dibantu oleh Karyawan (Bagian Keuangan) baik di tingkat Jurusan atau Departemen, Fakultas, Pusat Administrasi Universitas ataupun Ventura (Lembaga Bisnis PTN). Mereka adalah orang-orang yang terlibat untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai ujung tombak lembaga, karena mereka lebih mengetahui apa yang sebenarnya harus dilakukan sehingga akan ada kejelasan sasaran anggaran yang disusun. Dengan adanya kejelasan sasaran anggaran di dalam RBA tersebut maka akan ada umpan balik yang kemudian akan bisa dievaluasi apakah program-program yang telah dibuat telah dilaksanakan dan sesuai dengan

kesepakatan yang telah dibuat serta tercapainya kinerja manajerial yang baik.

Sistem perencanaan atau penganggaran merupakan komponen yang sangat penting dalam sebuah organisasi yang berdasarkan pada fungsi perencanaan keuangan. Menurut Rudianto dalam bukunya menjelaskan bahwa di dalam suatu organisasi terdapat empat fungsi pokok anggaran, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organising* (pengorganisasian), *Actuating* (menggerakkan), dan *Controlling* (pengendalian). Dengan adanya empat fungsi pokok anggaran diharapkan organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien dari waktu ke waktu baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Selain fungsi anggaran terdapat *Budgetary Goal Characteristics (BGC)* yang menjelaskan secara langsung hubungan antara anggaran dengan manajemen. Menurut Kenis ada lima *Budgetary Goal Characteristics (BGC)* atau Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA), yaitu partisipasi anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*).

Partisipasi anggaran (*budgetary participation*) merupakan salah satu pendekatan yang dapat membangun hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memiliki tindakan dalam hal komitmen dan tanggungjawab atas apa yang telah dipilih dan disepakati.

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas, sehingga diharapkan dapat dipahami oleh orang yang bertanggungjawab dalam pencapaian sasaran anggaran. Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Sasaran anggaran harus lebih ketat namun dapat dicapai, sehingga diharapkan dapat terhindar dari kesulitan dalam pencapaian sasaran anggaran. Umpan balik yang dilakukan dengan melihat pencapaian sasaran anggaran dan diiringi dengan evaluasi atas segala kegiatan yang sudah diprogramkan akan meningkatkan kinerja manajerial dan meminimalkan terjadinya penyimpangan anggaran.

Penganggaran partisipatif dipengaruhi oleh peran pegawai dan manajer tingkat bawah dalam proses manajemen. Keterlibatan pihak-

pihak yang menjalankan operasional manajemen dalam penyusunan anggaran ini akan mendorong kesesuaian anggaran dengan kebutuhan operasional yang riil di lapangan. Kejelasan sasaran anggaran akan memudahkan perumusan program kerja serta target yang dituangkan dalam penyusunan anggaran. Kesulitan kejelasan sasaran anggaran mencerminkan rentang pencapaian sasaran yaitu dari sangat mudah hingga sangat sulit untuk dicapai. Umpan balik anggaran digunakan untuk mengukur aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan yang memudahkan organisasi atau individu untuk menyusun target anggaran. Evaluasi anggaran pada dasarnya merupakan alat penilaian, perbandingan, sinyal permasalahan, dan

2. Telaah Teori dan Pengembangan Hipotesis Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi Negeri

Saat ini beberapa Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok berstatus Berbadan Hukum (PTN BH). Sekalipun demikian sampai saat ini belum ada petunjuk teknis dalam pelaksanaan pengelolaan keuangannya sehingga masih mengikuti peraturan dan ketentuan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU). Sesuai dengan pasal 1 butir (23) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan bahwa Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Semula model penganggaran di universitas-universitas negeri menggunakan model PNBPN (Penerimaan Negara Bukan Pajak) dimana uang yang masuk harus disetor ke kas negara, jika dibutuhkan, dana tersebut proses pencairannya melalui birokrasi keuangan cukup panjang dan ketat. Hal ini kadang menghambat kelancaran pelaksanaan kegiatan. Dengan pengelolaan keuangan yang sudah mengacu pada konsep BLU, maka tidak seluruh pendapatan harus disetor ke kas negara, namun boleh dikelola sendiri dengan catatan siap dan sanggup diaudit. Sebagai bagian dari fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU, pendapatan operasional BLU (seluruh pendapatan PNBPN) pada perguruan tinggi dapat langsung digunakan, sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA)-nya tanpa terlebih dahulu disetorkan ke Rekening Kas Negara. Anggaran BLU dimasukkan dalam RBA definitif

pertimbangan pembuatan keputusan dalam pelaksanaan anggaran.

Kenis (1979) meneliti tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap perilaku kerja dan kinerja manajer-manajer yang memiliki tanggungjawab anggaran. Penelitian tersebut memperlihatkan partisipasi penganggaran dan kejelasan tujuan anggaran cenderung memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku serta kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran. Dengan temuan ketidakkonsistenan dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya dan masih belum banyaknya penelitian mengenai kelima komponen karakteristik sasaran anggaran yang saling berkaitan satu sama lain.

BLU merupakan lampiran DIPA BLU. Dengan demikian penggunaan PNBPN harus sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan dalam DIPA dan RBA BLU.

Budgetary Goal Characteristics

Menurut Bastian (2006), anggaran sektor publik mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan, (2) anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, (3) anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, (4) usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran dan (5) sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Kenis (1979) mengemukakan lima dimensi *Budgetary Goal Characteristics* (karakteristik sasaran anggaran) yaitu:

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan para stakeholder juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Sementara Brownell dalam Ikhsan (2007:174) menyatakan partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu dalam

penyusunan anggaran. Maka proses anggaran secara partisipasi sangat dibutuhkan. Dengan adanya penyusunan anggaran secara partisipasi dapat terjadi pertukaran informasi baik antara atasan dengan bawahan maupun level manajemen yang sama.

Anggaran adalah elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien (Nitiari dan Yadnyana, 2015). Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan (F.Edwin Mbon, 2014).

Umpan balik memiliki dua fungsi bagi orang-orang yang menerimanya, yang pertama berkaitan dengan instruksi dan kedua adalah berkaitan dengan motivasi. Umpan balik memberikan instruksi pada saat memperjelas peran atau melakukan sesuatu yang baru. Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 1962). Steers (1985) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja.

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Evaluasi lebih bersifat melihat ke depan dari pada melihat kesalahan-kesalahan di masa lalu, dan ditujukan pada upaya peningkatan kesempatan demi keberhasilan program. Dengan demikian misi dari evaluasi itu adalah perbaikan

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

Istiyani (2009) menyatakan manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran tepat atau ketat tetapi dapat dicapai. Hal ini mengidentifikasi bahwa ketat tapi dapat dicapai adalah tingkat kesulitan tujuan anggaran. Kenis (1979) mengemukakan bahwa kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Locke (1968) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah.

Kinerja Manajerial

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran tiap-tiap unit organisasi publik harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya. Kenis (1979) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Locke (1998) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan

yang dikehendaki. Kinerja secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program untuk mencapai suatu sasaran, tujuan, misi dan visi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mengukur kinerja harus ditentukan terlebih dahulu kriteria keberhasilan, yang berupa tujuan atau target yang hendak dicapai, dan dituangkan dalam perencanaan kinerja (Saputra, 2014).

Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka manajer akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan para stakeholder juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Partisipasi penganggaran adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Tingkat pengaruh tersebut menjadi faktor utama dalam penelitian Milani tersebut untuk membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non partisipasi. Menurut Indriantoro (2000) partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang secara langsung berpengaruh terhadap individu tersebut. Jadi dengan semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja. Dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Kenis (1979) dengan menggunakan pendekatan *goal theory* meneliti pengaruh dimensi-dimensi anggaran terhadap sikap dan kinerja manajerial. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan

mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kerjanya. Beberapa penelitian selain yang dilakukan oleh Kenis (1979) mendukung terdapatnya pengaruh yang positif tentang kejelasan dan spesifikasi *task-goal* terhadap komitmen pada sasaran, kepuasan dan pencapaian dari manajer (Steers, 1985; Connell dan Burgess, 2002). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran juga telah terbukti positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di kawasan industri makasar (Pasoloran, 2002). Dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

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

Umpan Balik Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 1962). Steers (1985) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Hackman and Lawler (1971) memperoleh hasil yang berbeda yaitu tidak adanya hubungan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

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

Evaluasi Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

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

sikap yang negative, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2004). Evaluasi secara mendasar mempunyai 4 tujuan yaitu 1) meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan, 2) memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya, 3) sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi dan 4) untuk menilai pembuatan keputusan manajemen (Kurnia, 2004). Dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Kesulitan Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan 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. Locke (1998) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Carrol dan Tosi (1970) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan kejelasan sasaran anggaran dan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan Steers (1985) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak terdapat hubungan yang positif antara kesulitan kejelasan sasaran anggaran dengan motivasi dan kinerja. Dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

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

Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran, dan Kesulitan Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut

dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung-jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Locke (1998) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Wiratno, Ningsih, & Putri (2016), Aulad, Hidayati, dan Junaidi (2018), Carrol dan Tosi (1970) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan kejelasan sasaran anggaran dan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan Steers (1985) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak terdapat hubungan yang positif antara kesulitan kejelasan sasaran anggaran dengan motivasi dan kinerja. Dengan demikian peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₆ : Partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, Umpan balik anggaran, Evaluasi anggaran dan Kesulitan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Metode Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Tiga Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok yaitu Universitas Indonesia Jakarta dan Depok, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dan Universitas Negeri Jakarta. Adapun Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* yaitu teknik pengambilan sampling berdasarkan penilaian peneliti bahwa responden adalah pihak yang paling baik untuk dijadikan sampel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Wakil Rektor II Bidang Keuangan, Direktur dan Wakil Direktur Keuangan di tingkat Pusat Administrasi Universitas, Wakil Dekan II Bidang Keuangan dan Para Manajer Bidang Keuangan di tingkat Fakultas, Ketua dan Sekretaris Jurusan/Departemen, serta para Manajer Bidang Keuangan di tingkat Ventura (Lembaga Bisnis PTN) yang ada pada tiga Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok. Metode pengumpulan data yaitu mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 157 (seratus lima puluh tujuh) orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1
 Sampel

Responden pada Peguruan Tinggi Negeri	Jumlah Responden
Universitas Indonesia (UI) Jakarta dan Depok	76
Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta	45
Universitas Negeri Jakarta (UNJ)	36
Total Responden	157

Sumber : Data primer diolah, 2016

Skala Likert menurut Djaali (2008:28) ialah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *budgeting participation* (partisipasi anggaran), *budget goal clarity* (kejelasan sasaran anggaran), *budgeting feedback* (umpan balik anggaran), *budgeting evaluation* (evaluasi anggaran), dan *budgeting goal difficulty* (kesulitan kejelasan sasaran anggaran). Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial organisasi. Kinerja Manajerial adalah kinerja para pejabat struktural di PTN Jakarta dan Depok yang mencakup tingkat kecakapan mereka dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Pengukuran dengan menggunakan self rating, dimana setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya (Mahoney, dkk, 1963). Indikator untuk mengukur kinerja manajerial yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan/supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan representasi.

Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) yaitu tingkat keterlibatan manager dalam penyusunan anggaran (Kenis, 1979). Indikator untuk mengukur partisipasi penyusunan anggaran yaitu pengaruh jabatan, penetapan anggaran, dan opini pendapat. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) yaitu luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Indikator untuk

mengukur kejelasan sasaran anggaran yaitu alokasi anggaran dan prioritas anggaran. Umpan balik anggaran (*budgeting feedback*) adalah hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan dan kegagalan (Kenis, 1979). Indikator untuk mengukur umpan balik anggaran yaitu pencapaian sasaran anggaran dan penyimpangan anggaran. Evaluasi Anggaran (*budgeting evaluation*) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Indikator untuk mengukur evaluasi anggaran yaitu efisiensi, penyimpangan anggaran, tanggungjawab, evaluasi kinerja, dan pencapaian sasaran anggaran. Kesulitan kejelasan sasaran anggaran (*Budgeting goal difficulty*). Rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Indikator untuk mengukur kesulitan kejelasan sasaran anggaran yaitu pencapaian anggaran, sasaran anggaran, keahlian, dan pengetahuan.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penyebaran serta pengembalian kuesioner dilaksanakan mulai tanggal 02 November 2016 hingga 30 Januari 2017, kuesioner sebanyak 157 kuesioner. Adapun kuesioner yang kembali sebanyak 90 kuesioner (57,3%), sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 47 kuesioner (29,9%). Kuesioner yang dapat diolah berjumlah 78 kuesioner (49,7%), sedangkan kuesioner yang tidak dapat diolah karena tidak memenuhi kriteria sebagai sampel dan tidak diisi secara lengkap oleh responden sebanyak 20 kuesioner (12,7%). Komposisi responden pada penelitian ini lebih banyak perempuan sebesar 52,6%, responden yang bekerja pada tiga perguruan tinggi negeri di Jakarta dan Depok didominasi oleh rentang usia 30-40 tahun (44%), dengan pendidikan terakhir S2 sebesar 42,3%. Mayoritas lama bekerja responden

berkisar 6-10 tahun (34,6%), dengan lama jabatan lebih dari 2 tahun (28%).

Indikator variabel partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran berpengaruh terhadap target anggaran. Variabel kejelasan sasaran anggaran mempunyai rata-rata total jawaban lebih besar dari standar deviasi menandakan data menyebar dengan baik. Hal ini berarti kejelasan sasaran anggaran adalah tujuan anggaran yang digambarkan secara spesifik, jelas dan mudah dimengerti. Hasil indikator variabel umpan balik anggaran dapat memberikan motivasi kepada untuk menetapkan dan mengejar tujuan yang lebih tinggi. Variabel evaluasi anggaran dapat digunakan untuk mengukur pencapaian hasil yang telah direncanakan sebelumnya. Variabel kesulitan kejelasan sasaran mempunyai rentang sasaran dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Hasil indikator variabel kinerja manajerial merupakan salah satu alat penilaian tercapainya tujuan organisasi dengan optimal.

Uji validitas sebanyak 78 responden yang dilakukan dengan uji korelasi *Pearson Moment* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Berikut ini disajikan hasil uji validitas untuk partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan kejelasan sasaran anggaran, dan kinerja manajerial. Dari beberapa pernyataan yang diuji dari masing-masing variabel, hasil uji dinyatakan valid karena memiliki r hitung lebih tinggi dari r tabel pada taraf signifikansi 5% yaitu 0,2227.

Statistical Product and Service Solution (SPSS) memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,60 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Ghozali, 2006). Nilai *cronbach's alpha* atas variabel partisipasi anggaran sebesar 0,798, kejelasan sasaran anggaran 0,783, umpan balik anggaran 0,802, evaluasi anggaran 0,704, kesulitan kejelasan anggaran 0,682 dan kinerja manajerial sebesar 0,796. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini reliabel karena mempunyai nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten yang berarti bila pernyataan itu diajukan kembali akan diperoleh

jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas data tersebut dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu menggunakan Uji Kolmogorof-Smirnov (Uji K-S), grafik histogram dan kurva penyebaran P-Plot. Nilai probabilitas Asymp. Sig. (2-tailed) dari uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,533. Berdasarkan kriteria pengujian, karena nilai probabilitasnya > 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal. Tampilan grafik normal plot di atas dapat disimpulkan bahwa grafik normal plot memberikan pola distribusi yang mendekati normal, Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika $VIF > 10$ dan nilai tolerance $< 0,10$ maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2006). Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran memiliki nilai kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atas variabel independen.

Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari grafik *scatterplots* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak (tidak memiliki pola tertentu) secara tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model persamaan regresi.

Uji Hipotesis

Hubungan atau korelasi antara kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran adalah sebesar 34,9%. Nilai Adjusted R Square sebesar 30,4%, ini

menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran adalah sebesar 30,4%, sedangkan sisanya sebesar 69,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda, dimana

kinerja manajerial sebagai Variabel Terikat atau Dependen (Y). Sedangkan *budgeting participation* (partisipasi anggaran), *budget goal clarity* (kejelasan sasaran anggaran), *budgeting feedback* (umpan balik anggaran), *budgeting evaluation* (evaluasi anggaran) dan *budgeting goal difficulty* (kesulitan kejelasan sasaran anggaran), sebagai Variabel Tidak Terikat atau Independen (X). Berikut model uji regresi linier berganda adalah :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

Keterangan :

y	= Kinerja Manajerial
a	= konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃ , b ₄ , b ₅	= koefisien regresi
x ₁	= Partisipasi Anggaran
x ₂	= Kejelasan Sasaran Anggaran
x ₃	= Umpan Balik Anggaran
x ₄	= Evaluasi Anggaran
x ₅	= Kesulitan Kejelasan Sasaran Anggaran
e	= error term

Persamaan model regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:
KM = 17,311 + 0,234 PA + 2,027 KSA + 0,511 UBA + (-0,154 EA) + 0,350 KKSA + ε

Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 ditolak, yang berarti partisipasi anggaran (PA) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (KM) karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel partisipasi anggaran (PA) lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien korelasi partisipasi anggaran (PA) adalah sebesar 0,234. Hasil hipotesis 2 diterima, yang berarti kejelasan sasaran anggaran (KSA) berpengaruh terhadap kinerja manajerial (KM) karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel kejelasan sasaran anggaran (KSA) lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien korelasi kejelasan sasaran anggaran (KSA) adalah sebesar 2,027. Untuk hipotesis 3 ditolak, yang berarti umpan balik anggaran (UBA) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (KM) karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel kejelasan sasaran anggaran (KSA) lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien korelasi umpan balik anggaran (UBA) adalah sebesar 0,511.

Hipotesis 4 ditolak, yang berarti evaluasi anggaran (EA) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (KM) karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel evaluasi anggaran (EA) lebih besar dari 0,05. Nilai

koefisien korelasi evaluasi anggaran (EA) adalah sebesar -0,154. Hipotesis 5 ditolak, yang berarti kesulitan kejelasan sasaran anggaran (KSA) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (KM) karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel kesulitan kejelasan sasaran anggaran (KSA) lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien korelasi kesulitan kejelasan sasaran anggaran (KSA) adalah sebesar 0,350.

Hasil perhitungan diperoleh nilai F sebesar 7,732 dengan signifikansi p sebesar 0,000. Jika dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 (sangat kecil) lebih kecil dari 0,05 adalah signifikan pada α = 5%. Dengan hasil perbandingan 7,732 > 2,3418 (F hitung > F tabel) sehingga H₀ ditolak. Dengan demikian terdapat pengaruh secara simultan partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis pertama di atas diketahui bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan demikian dapat disimpulkan hasil penelitian ini menolak

hipotesis satu yang menyatakan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Nazaruddin dan Setyawan (2012). Hasil ini tidak mendukung penelitian Aulad, dkk (2018) serta Sakti dan Taman (2018). Hal ini dikarenakan masih terdapat kelemahan didalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Hansen dan Mowen (2006:28) menguraikan beberapa kelemahan partisipasi anggaran, sebagai berikut :

- a. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran)
- c. Partisipasi semu

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kelemahan partisipasi anggaran, yaitu: menetapkan standar yang terlalu tinggi atau rendah, membuat kelonggaran dalam anggaran dan partisipasi semu.

Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis kedua di atas diketahui bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran merupakan hipotesis kedua yang menerima bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah.

Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis ketiga di atas diketahui bahwa umpan balik anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat disimpulkan hasil penelitian ini menolak hipotesis tiga yang menyatakan umpan balik anggaran tidak

berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hackman and Lawler (1971) memperoleh hasil yang berbeda yaitu tidak adanya hubungan antara umpan balik anggaran dengan kinerja.

Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis empat di atas diketahui bahwa hasil penelitian ini menolak hipotesis empat yang menyatakan evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Evaluasi merupakan suatu usaha untuk mengukur dan sumber nilai secara objektif dari pencapaian hasil-hasil yang direncanakan sebelumnya, dimana hasil evaluasi tersebut dimaksudkan menjadi umpan balik untuk perencanaan yang akan dilakukan di depan (Yusuf, 2000:3). Dalam hal ini Yusuf menitikberatkan kajian evaluasi dari segi manajemen, dimana evaluasi itu merupakan salah satu fungsi atau unsur manajemen, yang misinya adalah untuk perbaikan fungsi atau sosial manajemen lainnya, yaitu perencanaan. Sehingga evaluasi anggaran tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kesulitan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis lima di atas diketahui bahwa hasil penelitian ini menolak hipotesis lima yang menyatakan kesulitan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Locke (1968) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Carroll dan Tosi (1970) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan sasaran anggaran dan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan dan Steers (1985) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak terdapat hubungan yang positif antara kesulitan sasaran anggaran dengan motivasi dan kinerja. Dari pembahasan atas lima variabel karakteristik sasaran anggaran yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pada kejelasan sasaran anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dalam pengujian secara simultan terdapat pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan

sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial.

5. Simpulan, Keterbatasan, dan Implikasi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut : Empat dimensi dari lima dimensi karakteristik dari sasaran anggaran yaitu partisipasi anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran menolak Ha dikarenakan tidak ada pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan pengujian secara parsial; Satu dimensi dari lima dimensi karakteristik dari sasaran anggaran yaitu kejelasan sasaran anggaran menerima Ha dikarenakan ada pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan pengujian secara parsial; Kelima dimensi karakteristik dari sasaran anggaran yaitu partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan kejelasan sasaran anggaran menerima Ha dikarenakan secara bersama-sama (simultan) terdapat pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian ini masih terdapat beberapa kelemahan dan keterbatasan yang sulit untuk dihindari yang mempengaruhi penelitian ini : Obyek penelitian ini terbatas yaitu Tiga Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok yaitu Universitas Indonesia Jakarta dan Depok, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dan Universitas Negeri Jakarta. kemungkinan akan ada hasil yang lain jika penelitian ini diperluas mencakup beberapa Perguruan Tinggi Negeri Lainnya yang ada di setiap Propinsi; Responden dalam penelitian ini belum melibatkan aparat non dosen dan non karyawan bagian keuangan yang juga banyak berperan dalam pengelolaan tiga Perguruan Tinggi Negeri di Jakarta dan Depok yaitu Universitas Indonesia Jakarta dan Depok, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dan Universitas Negeri Jakarta; Adanya kemungkinan ketidakjujuran responden dalam menjawab seluruh pertanyaan ataupun karena ada kesalahan menjawab dikarenakan salah memahami pertanyaan.

Berikut beberapa saran yang dapat disampaikan atas hasil penelitian ini adalah : Peneliti selanjutnya dapat memperluas obyek penelitian tidak hanya di universitas negeri saja tetapi juga bisa diteliti bagaimana hasilnya jika dilakukan di beberapa universitas swasta

sehingga bisa dijadikan sebagai bahan perbandingan; Untuk 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.

Daftar Referensi

- Abdullah, M., Aswati, W. O., & Astrinigita, A. (2017). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan senjangan anggaran terhadap kinerja pejabat eselon III dan IV pada dinas kesehatan kota kendari. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2(2).
- Aulad, A., Hidayati, N., & Junaidi, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Skpd Kota Malang). *Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 7(07). 111-120
- Bastian, Indra, (2006), *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Erlangga, Jakarta.
- Carroll Jr, S. J., & Tosi, H. L. (1970). Goal characteristics and personality factors in a management-by-objectives program. *Administrative Science Quarterly*, 295-305.
- Connell, J., & Burgess, J. (2002). In search of flexibility: implications for temporary agency workers and human resource management. *Australian Bulletin of Labour*, 28(4), 272.
- Djaali, H. (2008). Psikologi pendidikan. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Farida, Y. T. (2000). Evaluasi Program. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Nitiari, N. L. N., & Yadnyana, K. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, 143-154.
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi analisis multivariate dengan SPSS. *Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job

- characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hansen, D. R dan Maryanne M. Mowen.(2006). *Management Accounting*, 7.
- Husain, S. P. (2011). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Inovasi*, 8(03).
- Indriantoro, N. (2000). An Empirical Study Of Locus Of Control And Cultural Dimensions As Moderating Variables Of The Effect Of Participative Budgeting On Job Performance And Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 15(2000).
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *Accounting Review*, 707-721.
- Kurnia, R. (2004). Laporan Kegiatan Kursus Identifikasi Dampak Lingkungan. *Yogyakarta: GEGAMA*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). Development of Managerial Performance: A Research Approach, South.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The accounting review*, 50(2), 274-284.
- Nazaruddin, I., & Setyawan, H. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Accounting and Investment*, 12(2), 197-207.
- Pasoloran, O. (2002). *Pengaruh Perceived Environwient Uncertainty (Pew Terhadap Hubungan Antara Karakteristik Sasaran Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial*(Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Presiden, R. I. (2004). Undang-undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan-[Peraturan].
- Rudianto, P. A. (2009). Penerbit Erlangga.
- Sakti, K. M. D., & Taman, A. (2018). Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman). *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 6(5). 1-19
- Saputra, H. A., Fadiawati, N., & Rudibyani, R. B. (2014). Pembelajaran Menggunakan Pendekatan Ilmiah dalam Meningkatkan Keterampilan Mengevaluasi pada Materi Kesetimbangan Kimia. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Kimia*, 3(1).
- Steers, R. M. (1985). Efektivitas Organisasi (terjemahan). *Penerbit Erlangga, Jakarta*.
- Wiratno, A., Ningsih, W., & Putri, N. K. (2016). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 150-166.