

Komitmen Anggaran, *Empowerment*, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan Ambiguitas Peran Manajer Anggaran

Yesika Yanuarisa¹

Universitas Palangka Raya
yesika.yanuarisa@feb.upr.ac.id

Ade Yuniati²

Universitas Palangka Raya
adeyuniati@feb.upr.ac.id

Husnul Hatimah³

Universitas Tadulako
husnulhatimah@untad.ac.id

ABSTRAK

Anggaran seringkali mendapat "kesan buruk" karena keberadaannya seringkali menghambat pembelajaran dan inovasi dalam perusahaan. Target tinggi pada pencapaian anggaran menyebabkan berbagai efek samping yang mengarah pada perilaku disfungsional sehingga tidak efektif bagi bisnis perusahaan. *Goal-setting theory* mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja jika manajer mengetahui apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini terutama berlaku untuk manajer senior, yang perannya seringkali didefinisikan secara ambigu sehingga anggaran berfungsi untuk mengurangi ambiguitas peran dalam perusahaan. Karena ada ambiguitas peran, penelitian ini penting untuk dilakukan untuk melihat fungsi anggaran pada tingkat individu dengan variabel independen komitmen anggaran dan *empowerment* serta *job dedication* sebagai moderasi. Hasil regresi linear berganda menunjukkan komitmen anggaran tidak berpengaruh terhadap ambiguitas anggaran, *empowerment* berpengaruh terhadap ambiguitas peran, *job dedication* mampu memoderasi komitmen anggaran terhadap ambiguitas peran manajer anggaran, sedangkan *job dedication* tidak mampu memoderasi *empowerment* terhadap ambiguitas peran manajer anggaran dalam perusahaan.

Kata kunci: komitmen anggaran, *empowerment*, *job dedication*, ambiguitas peran.

ABSTRACT

Budgets often get a "bad impression" because their existence often hinders learning and innovation within the company (Ansari, 1979; Otley, 1978; Argyris, 1977). High targets on achieving the budget cause various side effects that lead to dysfunctional behaviour making it ineffective for the company's business. Goal-setting theory assumes that there is a direct relationship between the definition of specific and measurable goals and performance if managers know what the goals they want to achieve are, then they will be more motivated to exert effort that can improve their performance (Locke & Latham, 2002, 2015; Locke et al., 1981). This is especially true for senior managers, whose roles are often ambiguously defined (Ruben, 1986) so budgets serve to reduce role ambiguity within the firm. Because the role is ambiguous, this research is important to see the function of the budget at the individual level

with the independent variables of budget commitment and empowerment as well as job dedication as moderation. Because there is role ambiguity, it is important to conduct this research to look at the function of the budget at the individual level with the independent variables budget commitment and empowerment and job dedication as moderation. The results of multiple linear regression show that budgetary commitment has no effect on budget ambiguity, empowerment has an effect on role ambiguity, job dedication is able to moderate budget commitment to budget manager role ambiguity, while job dedication is not able to moderate empowerment on budget manager role ambiguity in companies.

Keywords: *budget commitment, empowerment, job dedication, role ambiguity*

PENDAHULUAN

Keberadaan anggaran seringkali mendapat “kesan buruk” karena menghambat pembelajaran dan inovasi perusahaan (Ansari, 1979; Otley, 1978; Argyris, 1977). Target tinggi pada pencapaian anggaran menyebabkan berbagai efek samping pada perilaku disfungsional yang dianggap tidak efektif bagi bisnis perusahaan. Efek samping ini termasuk masalah manipulasi data (Hopwood, 2013) perselisihan antar-departemen dan perilaku anti-manajemen berbasis kelompok (Argyris, 1977). Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan pendapat yang cenderung negatif tentang anggaran (D. Otley & Fakiolas, 2000; D. T. Otley, 1978), seperti partisipasi *locus of control* (Govindarajan, 1984) yang dapat memoderasi konsekuensi disfungsional dari ketergantungan yang tinggi pada pengukuran kinerja akuntansi dalam konteks evaluasi kinerja. Hasil penelitian masih beragam dan mengabaikan analisis dampak anggaran yang tidak efektif serta mengabaikan peran anggaran secara positif yang mungkin dimainkan oleh manajer dalam pengalaman kerja mereka (Buckley & McKenna, 1972; Kutluk, 2017).

Cukup mengejutkan bahwa tidak ada perspektif "positif" sebagai penyeimbang penganggaran. Ini terutama karena gerakan hubungan manusia dalam praktik akuntansi telah menyarankan bahwa anggaran dapat memainkan peran yang lebih efektif dalam pengalaman yang terkait dengan pekerjaan manajer. *Goal-setting theory* mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja jika manajer mengetahui apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke et al., 1981; Locke & Latham, 2002). Hal ini terutama berlaku untuk manajer senior, yang perannya seringkali didefinisikan secara ambigu (Ruben, 1986) sehingga anggaran berfungsi untuk mengurangi ambiguitas peran dalam perusahaan.

Seperti yang ditunjukkan oleh target kinerja yang rinci dan ketat, manajer menghargai arahan yang kuat dari atasan dan pimpinan dan menyambut baik rasa kepastian dan misi yang dikomunikasikan. Rasa kepuasan adalah hasil dari perasaan manajer bahwa perusahaan memenuhi target yang menuntut tujuan perusahaan dan apa yang diinginkan oleh perusahaan (Lincoln et al., 1999). Adanya rasa "ikhlas" seseorang ketika mereka menjalankan tugas mereka dalam perusahaan atau perusahaan merupakan bagian dari *organizational citizenship behaviour* (Aaltonen & Turkulainen, 2022; Podsakoff et al., 2000; Argyris, 1977).

Karena ada ambiguitas peran, penelitian ini penting untuk dilakukan untuk melihat fungsi anggaran pada tingkat individu. Secara khusus, mengevaluasi sejauh mana manajer mungkin benar-benar berkomitmen untuk mencapai tujuan anggaran bukan karena ancaman tanggung jawab atau janji kompensasi, tetapi karena hal itu memberikan kejelasan dan keamanan, terutama dalam lingkungan kerja yang tidak pasti. Faktor "dimensi manusia" dalam pengendalian manajemen, maka studi ini menguji desain prosedur pengendalian perusahaan. Salah satu aspek yang diselidiki adalah peran penganggaran dalam proses pengendalian

manajemen sebagai mekanisme pengendalian perusahaan yang sangat penting (Ansari, 1979)

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Goal Setting Theory

Goal setting theory memiliki gagasan bahwa kebanyakan perilaku manusia merupakan hasil dari tujuan yang secara sadar dipilih oleh seseorang (Locke & Latham, 2002) dengan tujuan individu (tujuan, intensi) yang akan menunjukkan tindakannya. Artinya, kuat ataupun lemahnya perilaku/tindakan individu ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas, dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan bersifat kabur (Locke & Latham, 2002).

Motivasi akan timbul dan menjadi kuat jika individu memiliki tujuan yang sulit atau tingkat kesulitan yang lebih tinggi dari suatu tujuan yang bersifat spesifik dibandingkan tujuan yang mudah atau tidak pasti, dikarenakan pada tujuan yang sulit terdapat muatan tantangan (Locke et al., 1981).

Terdapat dua kategori tindakan yang diarahkan oleh tujuan (*goal-directed action*) yang meliputi “*no-consciously goal directed dan consciously goal directed* atau *purposeful actions*” (Locke & Latham, 2002; Tosi et al., 1991). Premis yang mendasari *goal setting theory* adalah kategori yang kedua yaitu *conscious goal*, dimana ide-ide berguna untuk mendorong individu melakukan tindakan. Oleh karena itu, *goal setting theory* mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja jika manajer mengetahui apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke & Latham, 2002; Tosi et al., 1991). Hal tersebut sesuai dengan hasil meta-analisis yang menyokong konsep bahwa tujuan spesifik dan sulit berkorelasi positif untuk peningkatan kinerja (Tubbs, 1986).

Goal setting theory mengisyaratkan bahwa individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Pengaruh tersebut (Locke et al., 1981; Locke & Latham, 2002) sehubungan dengan adanya kekhususan tujuan, adanya tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Secara khusus dapat dikatakan bahwa penetapan tujuan khusus dapat meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah; dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik. Berdasarkan pandangan ini maka menentukan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja.

Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran menggunakan versi yang diadaptasi dari ukuran yang pertama kali dikembangkan oleh Kahn et al. (Kahn et al, 1964 in Clark, 1965). Delapan pertanyaan yang mengukur ambiguitas peran manajer dalam perusahaan.

Komitmen Terhadap Anggaran: Kontrol Anggaran Yang Ketat

Sepuluh pertanyaan awalnya dibuat untuk mengukur komitmen manajer terhadap anggaran sebagai manifestasi dari pelaksanaan 'kontrol anggaran yang ketat' (Van Der Stede, 2001).

Pemberdayaan (Empowerment) yang Berpengalaman

Dalam penelitian ini, dengan enam item pernyataan untuk mengukur persepsi responden mengenai tingkat pemberdayaan strategis yang mereka dapatkan dalam menjalankan peran mereka. Responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka diharapkan untuk terlibat dalam berbagai aktivitas 'bentang batas' yang menjauhkan mereka dari hubungan garis dengan atasan (Marginson & Ogden, 2005).

Organizational Citizenship Behaviour (Job Dedication)

OCB sebagai perilaku yang menguntungkan perusahaan dan atau berniat untuk menguntungkan perusahaan yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan (Arda et al., 2017; Podsakoff et al., 2000). Perilaku peran kerja ekstra karyawan dalam perusahaan sering diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti kesetiaan, kepatuhan perusahaan, relawan dan kesediaan membantu orang lain (Podsakoff et al., 2000). *Job dedication* (dedikasi pada pekerjaan) mengacu pada dedikasi seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya dan yang di luar panggilan tugasnya. Dimensi fasilitasi antarpribadi dan dukungan perusahaan mengacu pada perilaku yang diarahkan sedangkan, dedikasi pekerjaan memiliki fokus yang lebih kuat pada diri sendiri, karena mengacu pada jenis perilaku seperti ketekunan, inisiatif dalam melakukan pekerjaan, dan pengembangan diri.

Komitmen Anggaran dan Ambiguitas Peran

Konsep ambiguitas peran dapat membantu manajer merasa lebih nyaman dan sekaligus tertekan karena situasi ini. Penggunaan anggaran sebagai mekanisme pertahanan (*coping*) membuat manajer berkomitmen untuk memenuhi target anggaran. Hal ini berlaku untuk berbagai hal, seperti gaya kepemimpinan dan harapan atasan. Alasan melakukan untuk orang lain, seperti tanggung jawab formal dan penghargaan yang terkait dengan pengalaman manajer untuk menciptakan suatu peran yang memuaskan (Clark, 1965).

Oleh karena itu, anggaran ini mungkin bermanfaat bagi mereka yang mengalami ambiguitas pekerjaan karena kenyamanan dan keamanan yang ditawarkannya (Almasi et al., 2015). Oleh karena itu, jika pengendalian anggaran digunakan sebagai strategi pertahanan, manajer harus berkomitmen pada anggaran dan melakukan "kontrol anggaran yang ketat" untuk mencapai tujuan anggaran. Tindakan ini tidak dapat menghindari ambiguitas peran dan kecenderungan untuk menjadi lebih ambigu semakin meningkat ketika objek dan peristiwa bergerak dalam ruang dan waktu (King & King, 1990). Strategi pertahanan bergantung pada anggaran. Pengalaman peran yang lebih memuaskan adalah adanya imbalan (Buckley & McKenna, 1972). Berdasarkan hal tersebut maka dibangun hipotesis berikut:

H1: Komitmen anggaran mempengaruhi ambiguitas peran.

Pemberdayaan (*Empowerment*) dan Ambiguitas Peran

Tujuan utama inisiatif pemberdayaan, juga dikenal sebagai *empowerment*, adalah untuk menyebarkan ide pembentukan strategi ke seluruh perusahaan (D. Otley & Fakiolas, 2000). Manajer dapat menjadi tidak yakin tentang tugas dan tanggung jawab mereka karena transformasi pekerjaan dan tanggung jawab peran yang berubah-ubah yang disebabkan oleh inisiatif pemberdayaan. Selain itu, manajer mungkin tidak tahu apa yang harus dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab ini. Namun, konsekuensi dari tindakan atau kelambanan tersebut mungkin tidak diketahui. Dalam banyak hal, kompleksitas peran "obyektif" ini merupakan fakta kehidupan manajemen. Pendekatan yang fleksibel terhadap persyaratan tugas dan kegiatan di luar batas yang didorong oleh pemberdayaan (*empowerment*) cenderung menghasilkan garis wewenang yang tidak tepat dan kurangnya kejelasan tentang apa yang dibutuhkan. Akibatnya pengalaman pemberdayaan manajer sering dikaitkan dengan pengalaman ambiguitas peran mereka (Hadid & Al-Sayed, 2021; Hajdukova et al., 2015). Berdasarkan hal tersebut maka dibangun hipotesis berikut:

H2: Pemberdayaan (*empowerment*) mempengaruhi ambiguitas peran.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Perhatian para akademisi dan praktisi terhadap gagasan tentang *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), juga dikenal sebagai perilaku kewargaan perusahaan telah meningkat. Ini telah menghasilkan banyak penelitian tentang perilaku perusahaan. OCB adalah salah satu alat

yang bermanfaat untuk manajemen perusahaan dan, jika dikelola dengan benar, akan berdampak positif pada kinerja individu (Arda et al., 2017; Hajdukova et al., 2015).

Perilaku karyawan dalam sebuah perusahaan dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu: (a) karyawan yang berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu perusahaan; (b) karyawan yang harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh perusahaan; serta (c) karyawan yang melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam perusahaan. OCB terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu interpersonal facilitation, organizational support, dan job dedication (Borman et al., 2001). *Interpersonal facilitation* (fasilitasi antarpribadi) didefinisikan sebagai keinginan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan. *Organizational support* (dukungan perusahaan) mengacu pada dukungan yang diberikan perusahaan ketika anggota perusahaan mengalami kesulitan. *Job dedication* (dedikasi pada pekerjaan) mengacu pada dedikasi seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya dan yang di luar panggilan tugasnya. Dimensi fasilitasi antarpribadi dan dukungan perusahaan mengacu pada perilaku yang diarahkan sedangkan, dedikasi pekerjaan memiliki fokus yang lebih kuat pada diri sendiri, karena mengacu pada jenis perilaku seperti ketekunan, inisiatif dalam melakukan pekerjaan, dan pengembangan diri. Dedikasi manajer perusahaan sebagai keterlibatan individu dalam perusahaan merupakan mediator dalam hubungan antara ambiguitas peran dan inovasi individu (Maden-Eyiusta, 2021). Berdasarkan hal tersebut maka dibangun hipotesis berikut:

H3: (*Organizational Citizenship Behaviour*) *Job dedication* menguatkan komitmen anggaran manajer dalam menghadapi ambiguitas peran.

H4: (*Organizational Citizenship Behaviour*) *Job dedication* menguatkan *empowerment* dalam menghadapi ambiguitas peran.

METODE PENELITIAN

Opini manajer terkait komitmen anggaran, *empowerment*, *job dedication* dan ambiguitas peran diuji pada data yang dikumpulkan menggunakan survei kuesioner yang melibatkan mahasiswa S-1 Akuntansi sebagai informan mewakili untuk mewakili manajer perusahaan sebagai bentuk implementasi pemahaman teori mahasiswa terkait mata kuliah penganggaran perusahaan yang telah ditempuh. Diharapkan partisipasi opini mahasiswa S-1 Akuntansi dapat mewakili opini manajer perusahaan. Mahasiswa S-1 Akuntansi akan menyelesaikan kuesioner yang mengukur peran manajer menggunakan serangkaian pertanyaan (31 item pertanyaan) terkait komitmen anggaran, *empowerment*, *job dedication* dan ambiguitas peran.

Populasi dan Sampel Penelitian

Responden penelitian ini adalah Mahasiswa S-1 Akuntansi yang telah menempuh matakuliah anggaran perusahaan sebagai bentuk penguasaan pemahaman mahasiswa mengenai peran manajer anggaran di perusahaan yang telah dipelajari dalam menempuh matakuliah anggaran dan sebagai bentuk pengetahuan mengenai peran manajer dalam perusahaan. Sebanyak 59 responden yang mengisi kuesioner survei tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Penentuan normal/tidaknya suatu pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik *Kolmogorov-Smirnov* yang menunjukkan bahwa data yang berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5%, sedangkan jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 atau 5% maka data tidak berdistribusi secara normal. Serta menggunakan analisis grafik P-P Plot dimana data tersebut dikatakan berdistribusi normal apabila titik-titik dalam normal plot menyebar disekitar diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

Tabel 1. Analisis Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.00812677
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.058
	Negative	-.078
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: output SPSS

Pengujian normalitas dengan uji statistik *Kolmogrov-Smirnov* (K-S) dengan menggunakan taraf signifikan 0,05 data dinyatakan terdistribusi normal jika signifikan lebih besar dari 5% atau 0,05. Hasil *kolmogrov-smirnov test* pada data tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *asymp.sig. (2-tailed)* penelitian sebesar 0,200 > 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas data.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner dari masing-masing variabel tersebut. Hasil uji validitas (lihat lampiran uji validitas) menunjukkan nilai korelasi *significant at the 0.01 level (2-tailed)* < 0,005 sehingga instrumen dinyatakan valid atau memenuhi persyaratan. Berdasarkan tabel uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten. Nilai Cronbach's Alpha yaitu 0,932 > 0,6000 berarti instrumen dinyatakan *reliable* atau memenuhi persyaratan.

Tabel 2. Uji Reliabilitas
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	31

Sumber: output SPSS

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) berfungsi menunjukkan seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin tinggi koefisien determinasi (R^2) maka semakin tinggi kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Sedangkan nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Tabel 3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 ^a	.183	.154	4.079

a. Predictors: (Constant), empowerment, komitmen anggaran

b. Dependent Variable: ambiguitas peran

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel komitmen anggaran dan *empowerment* mampu menjelaskan variabel ambiguitas peran hanya sebesar 18,3%, sedangkan 81,7% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini dilakukan uji dua kali analisis regresi linear berganda karena terdapat variabel moderasi, *moderated regression analysis* (MRA) atau uji interaksi regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).

Tabel 4. Uji t Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.892	3.665		1.062	.293
	komitmen anggaran	-.040	.116	-.050	-.343	.733
	empowerment	.530	.171	.454	3.105	.003

a. Dependent Variable: ambiguitas peran

Berdasarkan hasil analisis berganda maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$\text{Ambiguitas peran} = 3,892 - 0,040X_1 + 0,530X_2 + \varepsilon$$

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut: Nilai koefisien regresi komitmen anggaran (X_1) sebesar -0,040 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan 1% nilai komitmen anggaran, maka akan diikuti oleh penurunan ambiguitas sebesar -0,040. Koefisien regresi tersebut bernilai negatif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel komitmen anggaran (X_1) terhadap ambiguitas peran (Y) adalah negatif. Variabel X_1 komitmen anggaran memiliki koefisien (α) -0,040 bernilai negatif dengan tingkat signifikan 0,733. Nilai signifikan lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,733 > 0,05$) yang artinya X_1 terhadap Y tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen anggaran tidak berpengaruh terhadap variabel ambiguitas peran sehingga H_1 ditolak.

Nilai koefisien regresi *empowerment* (X_2) sebesar 0,530 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan 1% nilai *empowerment*, maka akan diikuti oleh kenaikan ambiguitas peran sebesar 0,530. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel *empowerment* (X_2) terhadap ambiguitas (Y) adalah positif. Variabel X_2 *empowerment* memiliki koefisien (α) 0,530 bernilai positif dengan tingkat signifikan 0,003. Nilai signifikan lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,003 < 0,05$) yang artinya X_2 terhadap Y signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap variabel ambiguitas sehingga H_2 diterima.

Uji Koefisien Determinasi (R²) (dengan variabel moderasi)

Koefisien determinasi (R²) berfungsi menunjukkan seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin tinggi koefisien determinasi (R²) maka semakin tinggi kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Sedangkan nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

**Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R²)
 Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.281	.228	3.896

a. Predictors: (Constant): komitmen anggaran, empowerment, komitmen anggaran*job dedication, empowerment*job decitation

b. Dependent Variable: ambiguitas peran

Hasil uji koefisien determinasi (R²) menunjukkan bahwa variabel komitmen anggaran, *empowerment*, komitmen anggaran**job dedication*, empowerment**job dedicaton* mampu menjelaskan variebl ambiguitas peran hanya sebesar 28,1%, sedangkan 71,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Uji Parsial Moderate Regression Analysis (MRA)

Tabel 6. Hasil Uji Interaksi Moderasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.056	4.467		.684	.497
	komitmen anggaran	1.721	.659	2.178	2.613	.012
	empowerment	-1.394	.775	-1.194	-1.799	.078
	X1Z	-.047	.017	-3.568	-2.715	.009
	X2Z	.052	.020	2.973	2.610	.012

a. Dependent Variable: ambiguitas peran

Berdasarkan hasil persamaan *Moderated Regression Analysis* (MRA) sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * Z + \beta_4 X_2 * Z + e$$

$$\text{Ambiguitas Peran} = 3,056 + 1,721X_1 - 1,394X_2 - 0,047X_1xZ + 0,052X_2xZ + e$$

Hasil persamaan regresi *moderate regression analysis* (MRA) yang diperoleh dapat diartikan sebagai berikut: Nilai koefisien variabel interaksi X1*Z adalah sebesar -0,047 bernilai negatif, artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan nilai interaksi antara X1*Z maka ambiguitas peran akan mengalami penurunan sebesar 0,047 sehingga hal tersebut berarti adanya pengaruh negatif yang dapat memperlemah pengaruh antara komitmen anggaran terhadap ambiguitas peran dengan *job dedication* sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi interaksi X1*Z memiliki koefisien (α) -0,047 dengan tingkat signifikan 0,009. Nilai signifikan lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan (0,009<0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa *job dedication*

tidak mampu memoderasi pengaruh komitmen anggaran terhadap ambiguitas peran sehingga H3 diterima.

Nilai koefisien variabel interaksi $X2*Z$ adalah sebesar 0,052 bernilai positif, artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan nilai interaksi antara $X1*Z$ maka ambiguitas peran akan mengalami kenaikan sebesar 0,052 sehingga hal tersebut berarti adanya pengaruh positif yang dapat memperkuat pengaruh antara *empowerment* terhadap ambiguitas peran dengan *job dedication* sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi interaksi $X2*Z$ memiliki koefisien (α) 0,052 dengan tingkat signifikansi 0,012. Nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan ($0,012 > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa *job dedication* tidak mampu memoderasi pengaruh *empowerment* terhadap ambiguitas peran sehingga H4 ditolak.

PEMBAHASAN

Pengaruh Komitmen Anggaran Terhadap Ambiguitas Peran

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hipotesis ditolak. Variabel komitmen anggaran tidak dapat menunjukkan pengaruh pada ambiguitas peran. Ambiguitas peran tidak dapat selalu dihindari dengan komitmen anggaran dan kecenderungan ambiguitas meningkat ketika objek dan peristiwa surut dalam ruang dan waktu (King & King, 1990). Oleh karena itu, mereka yang mengalami ambiguitas peran tidak mungkin mengadopsi pendekatan anggaran yang fleksibel atau bahkan mengabaikan target anggaran demi keuntungan jangka panjang. Perilaku seperti itu berfungsi untuk meningkatkan persepsi ketidakpastian (misalnya seberapa banyak fleksibilitas) dan ambiguitas pada saat kondisi kepastian diinginkan (misalnya apakah untuk alasan strategis yang 'benar' bawahan diinstruksikan untuk melupakan anggaran). Strategi pertahanan adalah berkomitmen pada anggaran. Imbalannya adalah pengalaman peran yang lebih memuaskan (House, 1971, 1996).

Berdasarkan goal setting theory, motivasi akan timbul dan menjadi kuat jika individu memiliki tujuan yang sulit atau tingkat kesulitan yang lebih tinggi dari suatu tujuan yang bersifat spesifik dibandingkan tujuan yang mudah atau tidak pasti, dikarenakan pada tujuan yang sulit terdapat muatan tantangan (Locke et al., 1981). Sekalipun ambiguitas peran lebih dominan dalam pekerjaan manajer, jika terdapat motivasi terhadap komitmen untuk menjalankan anggaran maka adopsi anggaran fleksibel dapat dijalankan oleh manajer perusahaan dan meningkatkan performa serta kinerja manajer.

Pengaruh *Empowerment* Terhadap Ambiguitas Peran

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Variabel *empowerment* berpengaruh terhadap ambiguitas peran. Semakin tinggi kepemimpinan seseorang kepada bawahan maka cenderung meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan tersebut. Pendekatan yang fleksibel terhadap persyaratan tugas dan kegiatan yang merentang batas yang didorong oleh pemberdayaan cenderung mengarah pada garis wewenang yang tidak tepat dan kurangnya kejelasan tentang apa yang dibutuhkan. Konsekuensinya bahwa pengalaman pemberdayaan manajer cenderung terkait dengan pengalaman ambiguitas peran mereka (Maden-Eyiusta, 2021; Marginson & Ogden, 2005; Ruben, 1986). Motivasi akan timbul dan menjadi kuat jika individu memiliki tujuan yang sulit atau tingkat kesulitan yang lebih tinggi dari suatu tujuan yang bersifat spesifik dibandingkan tujuan yang mudah atau tidak pasti, dikarenakan pada tujuan yang sulit terdapat muatan tantangan (Locke et al., 1981). Adanya pengalaman pemberdayaan (*empowerment*) menjadi stimulus bagi manajer untuk dapat mengatasi ambiguitas peran dan tetap dapat menjalankan perannya sebagai manajer anggaran perusahaan.

Pengaruh Komitmen Anggaran Terhadap Ambiguitas Peran dengan *Job Dedication* sebagai Moderasi

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *job dedication* sebagai variabel moderasi mampu memperkuat pengaruh variabel komitmen anggaran terhadap ambiguitas peran. *Job dedication*

(dedikasi pada pekerjaan) mengacu pada dedikasi seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya dan yang di luar panggilan tugasnya sehingga masih memerlukan pemahan lanjutan terkait mengatasi ambiguitas peran dalam perusahaan (Maden-Eyiusta, 2021). Dimensi fasilitasi antarpribadi dan dukungan perusahaan mengacu pada perilaku yang diarahkan sedangkan, dedikasi pekerjaan memiliki fokus yang lebih kuat pada diri sendiri, karena mengacu pada jenis perilaku seperti ketekunan, inisiatif dalam melakukan pekerjaan, dan pengembangan diri.

Motivasi akan timbul dan menjadi kuat jika individu memiliki tujuan yang sulit atau tingkat kesulitan yang lebih tinggi dari suatu tujuan yang bersifat spesifik dibandingkan tujuan yang mudah atau tidak pasti, dikarenakan pada tujuan yang sulit terdapat muatan tantangan (Locke et al., 1981). Oleh karena itu, *goal setting theory* mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja jika manajer mengetahui apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke & Latham, 2002; Tosi et al., 1991).

Pengaruh *Empowerment* Terhadap Ambiguitas Peran dengan *Job Dedication* sebagai Moderasi

Sedangkan pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *job dedication* sebagai variabel moderasi tidak mampu memberikan pengaruh (menguatkan/memperlemah) variabel *empowerment* terhadap ambiguitas peran. *Job dedication* (dedikasi pada pekerjaan) mengacu pada dedikasi seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya dan yang di luar panggilan tugasnya sehingga masih memerlukan pemahan lanjutan terkait mengatasi ambiguitas peran dalam perusahaan (Maden-Eyiusta, 2021). Manajer dapat menjadi tidak yakin tentang tugas dan tanggung jawab mereka karena transformasi pekerjaan dan tanggung jawab peran yang berubah-ubah yang disebabkan oleh inisiatif pemberdayaan.

PENUTUP

Variabel komitmen anggaran tidak dapat menunjukkan pengaruh pada ambiguitas peran. Ambiguitas peran tidak dapat selalu dihindari dengan komitmen anggaran dan kecenderungan ambiguitas meningkat ketika objek dan peristiwa surut dalam ruang dan waktu (King & King, 1990). Oleh karena itu, mereka yang mengalami ambiguitas peran tidak mungkin mengadopsi pendekatan anggaran yang fleksibel atau bahkan mengabaikan target anggaran demi keuntungan jangka panjang.

Variabel *empowerment* berpengaruh terhadap ambiguitas peran. Semakin tinggi kepemimpinan seseorang kepada bawahan maka cenderung meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan tersebut. Pendekatan yang fleksibel terhadap persyaratan tugas dan kegiatan yang merentang batas yang didorong oleh pemberdayaan cenderung mengarah pada garis wewenang yang tidak tepat dan kurangnya kejelasan tentang apa yang dibutuhkan. *Job dedication* sebagai variabel moderasi mampu memperkuat variabel komitmen anggaran terhadap ambiguitas peran manajer anggaran. Sedangkan *job dedication* tidak mampu memberikan pengaruh (menguatkan/memperlemah) variabel *empowerment* terhadap ambiguitas peran manajer anggaran. *Job dedication* (dedikasi pada pekerjaan) mengacu pada dedikasi seseorang untuk melakukan tugas-tugas spesifik yang berhubungan dengan pekerjaannya dan yang di luar panggilan tugasnya sehingga masih menimbulkan perdebatan dalam ambiguitas peran (Maden-Eyiusta, 2021).

Keterbatasan penelitian ini pada kategori responden yang membatasi kemampuan generalisasi dan memiliki peluang bias opini manajer perusahaan sehingga untuk penelitian selanjutnya menggunakan responden yaitu manajer perusahaan yang terlibat langsung atau pernah terlibat dalam aktivitas anggaran perusahaan. Masih terdapat peluang penelitian selanjutnya untuk

mengeskplorasi mengenai komitmen anggaran dalam organisasi dan *work engagement* sebagai komitmen individu dan komitmen perusahaan untuk melihat peluang perilaku-perilaku dalam penelitian akuntansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaltonen, K., & Turkulainen, V. (2022). Institutionalization of a collaborative governance model to deliver large, inter-organizational projects. *International Journal of Operations and Production Management*, 42(8), 1294–1328. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2021-0741>
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian, H. (2015). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Management Science Letters*, 5, 843–854. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.7.001>
- Ansari, S. L. (1979). Towards an open systems approach to budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 4(3), 149–161. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(79\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(79)90023-0)
- Arda, O. A., Delen, D., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2017). An analytic approach to assessing organizational citizenship behavior. *Decision Support Systems*, 103, 9–23. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.08.004>
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113–123. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9)
- Borman, W. C., Buck, D. E., Motowidlo, S. J., Hanson, M. A., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965>
- Buckley, A., & McKenna, E. (1972). Budgetary Control and Business Behaviour. *Accounting and Business Research*, 2(6), 137–150. <https://doi.org/10.1080/00014788.1972.9728589>
- Clark, J. F. (1965). Book Reviews: Organisational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Industrial Relations*, 7(2), 216–217. <https://doi.org/10.1177/002218566500700211>
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125–135. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3)
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50(February 2020), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Hajdukova, A., Klementova, J., & Klementova, J. (2015). The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190(November 2014), 471–476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028>

- Hopwood, A. G. (2013). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Accounting From the Outside (RLE Accounting): The Collected Papers of Anthony G. Hopwood*, 10, 2–28. <https://doi.org/10.2307/2489870>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness Author(s): Robert J. House Source. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J. (1996). House Path-goal theory of leadership: Lessons, Legacy, and AReformulated Theory pdf. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.48>
- Kutluk, F. A. (2017). Behavioral Accounting and its Interactions. *Accounting and Corporate Reporting - Today and Tomorrow*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.68972>
- Lincoln, J. R., Storey, J., Edwards, P., & Sisson, K. (1999). Managers in the Making: Careers, Development, and Control in Corporate Britain and Japan. In *Contemporary Sociology* (Vol. 28, Issue 2, p. 186). <https://doi.org/10.2307/2654867>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Maden-Eyiusta, C. (2021). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829–2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616590>
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435–456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Otley, D., & Fakiolas, A. (2000). Reliance on accounting performance measures: Dead end or new beginning? *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 497–510. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00007-5)
- Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122. <https://doi.org/10.2307/2490414>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- RUBEN, D. H. (1986). The Management of Role Ambiguity in Organizations. *Journal of Employment Counseling*, 23(3), 120–130. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1986.tb00203.x>
- Tosi, H. L., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>

Tubbs, M. E. (1986). Goal Setting. A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.474>

Van Der Stede, W. A. (2001). Measuring “tight budgetary control.” *Management Accounting Research*, 12(1), 119–137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>

Lampiran Hasil Output SPSS
Uji Validitas

Variabel X1 (komitmen anggaran)

		Correlations								TotalX
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	1
X1.1	Pearson Correlation	1	.422**	.331*	.415**	.355**	.288*	.403**	.350**	.602**
	Sig. (2-tailed)		.001	.011	.001	.006	.027	.002	.007	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.2	Pearson Correlation	.422**	1	.462**	.456**	.386**	.403**	.546**	.395**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.002	.002	.000	.002	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.3	Pearson Correlation	.331*	.462**	1	.443**	.447**	.338**	.348**	.230	.622**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.000	.000	.009	.007	.079	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.4	Pearson Correlation	.415**	.456**	.443**	1	.562**	.589**	.508**	.510**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.5	Pearson Correlation	.355**	.386**	.447**	.562**	1	.771**	.608**	.549**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.006	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.6	Pearson Correlation	.288*	.403**	.338**	.589**	.771**	1	.588**	.612**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.027	.002	.009	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.7	Pearson Correlation	.403**	.546**	.348**	.508**	.608**	.588**	1	.610**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.007	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X1.8	Pearson Correlation	.350**	.395**	.230	.510**	.549**	.612**	.610**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.079	.000	.000	.000	.000		.000

N		59	59	59	59	59	59	59	59	59
Total X1	Pearson Correlation	.602**	.697**	.622**	.770**	.812**	.795**	.788**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

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

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

Variabel X2 (*empowerment*)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	TotalX2
X2.1	Pearson Correlation	1	.213	.298*	.602**	.182	.396**	.368**	.695**
	Sig. (2-tailed)		.105	.022	.000	.168	.002	.004	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.2	Pearson Correlation	.213	1	.044	.131	.414**	.064	.131	.478**
	Sig. (2-tailed)	.105		.739	.322	.001	.630	.323	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.3	Pearson Correlation	.298*	.044	1	.472**	-.107	.103	.371**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.022	.739		.000	.419	.435	.004	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.4	Pearson Correlation	.602**	.131	.472**	1	.097	.395**	.437**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000	.322	.000		.465	.002	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.5	Pearson Correlation	.182	.414**	-.107	.097	1	.346**	.341**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.168	.001	.419	.465		.007	.008	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.6	Pearson Correlation	.396**	.064	.103	.395**	.346**	1	.617**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.002	.630	.435	.002	.007		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.7	Pearson Correlation	.368**	.131	.371**	.437**	.341**	.617**	1	.753**
	Sig. (2-tailed)	.004	.323	.004	.001	.008	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59
Total X2	Pearson Correlation	.695**	.478**	.474**	.697**	.556**	.682**	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Y (ambiguitas peran)

		Correlations						
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	TotalY
Y.1	Pearson Correlation	1	.328*	.346**	.412**	.260*	.410**	.594**
	Sig. (2-tailed)		.011	.007	.001	.047	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
Y.2	Pearson Correlation	.328*	1	.446**	.667**	.437**	.596**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.011		.000	.000	.001	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
Y.3	Pearson Correlation	.346**	.446**	1	.547**	.502**	.375**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.000	.003	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
Y.4	Pearson Correlation	.412**	.667**	.547**	1	.535**	.666**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
Y.5	Pearson Correlation	.260*	.437**	.502**	.535**	1	.390**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.047	.001	.000	.000		.002	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
Y.6	Pearson Correlation	.410**	.596**	.375**	.666**	.390**	1	.767**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.000	.002		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
Total Y	Pearson Correlation	.594**	.780**	.732**	.860**	.718**	.767**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Z (Job dedication)

		Correlations										
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Total Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.757*	.674*	.657*	.523*	.509*	.548*	.564*	.461*	.438*	.781*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000

	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.2	Pearson Correlation	.757*	1	.798*	.712*	.634*	.602*	.466*	.655*	.608*	.387*	.843*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.3	Pearson Correlation	.674*	.798*	1	.643*	.666*	.615*	.535*	.666*	.628*	.426*	.847*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.4	Pearson Correlation	.657*	.712*	.643*	1	.671*	.561*	.502*	.550*	.688*	.378*	.811*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.5	Pearson Correlation	.523*	.634*	.666*	.671*	1	.627*	.468*	.758*	.654*	.448*	.829*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.6	Pearson Correlation	.509*	.602*	.615*	.561*	.627*	1	.565*	.627*	.694*	.433*	.795*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.7	Pearson Correlation	.548*	.466*	.535*	.502*	.468*	.565*	1	.425*	.513*	.368*	.682*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.004	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.8	Pearson Correlation	.564*	.655*	.666*	.550*	.758*	.627*	.425*	1	.523*	.467*	.804*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.9	Pearson Correlation	.461*	.608*	.628*	.688*	.654*	.694*	.513*	.523*	1	.561*	.805*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.10	Pearson Correlation	.438*	.387*	.426*	.378*	.448*	.433*	.368*	.467*	.561*	1	.632*
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001	.003	.000	.001	.004	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Tot alZ	Pearson Correlation	.781*	.843*	.847*	.811*	.829*	.795*	.682*	.804*	.805*	.632*	1

Sig. tailed)	(2-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N		59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

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