

**PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN
DAN KINERJA MANAJERIAL**



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Ni'mawati
Nomor Mahasiswa : 02312120

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2006

**PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN
DAN KINERJA MANAJERIAL**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama

: Ni'mawati

No. Mahasiswa

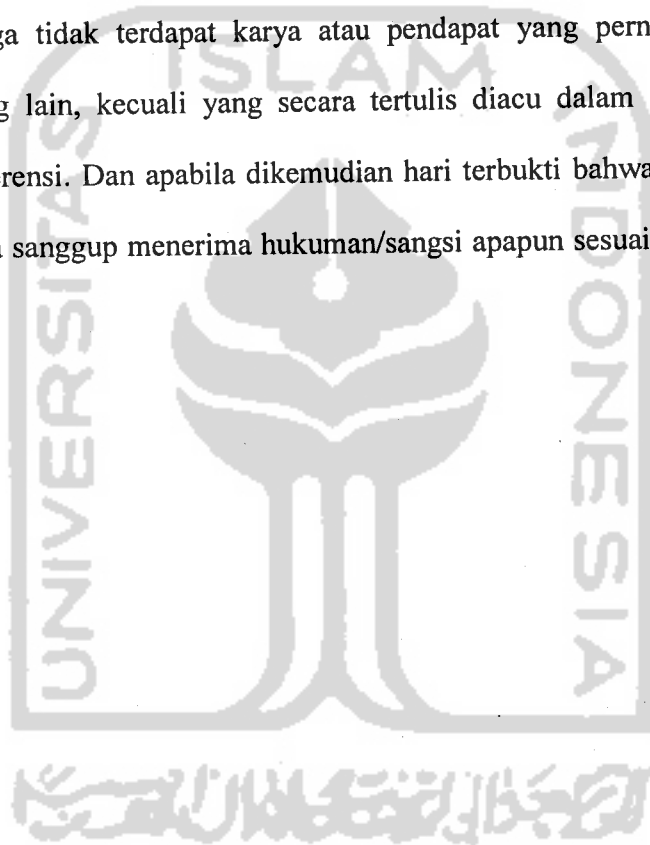
: 02312120

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 17 Juni 2006

Penyusun,

(Ni'mawati)

**PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN
DAN KINERJA MANAJERIAL**

Hasil Penelitian



Diajukan oleh:

Nama : Ni'mawati
Nomor Mahasiswa : 02312120
Jurusan : Akuntansi

Telah diajukan oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 27/4'06

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Abriyani Puspaningsih', is written over the text 'Dosen Pembimbing,'.

(Abriyani Puspaningsih, Dra, M.Si, Ak.)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

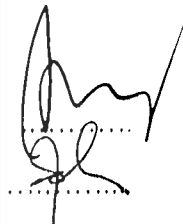
**Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi
Penganggaran Dan Kinerja Manajerial**

Disusun Oleh: NIMAWATI
Nomor mahasiswa: 02312120

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 15 Juni 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak

Penguji : Dra. Reni Yendrawati, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

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

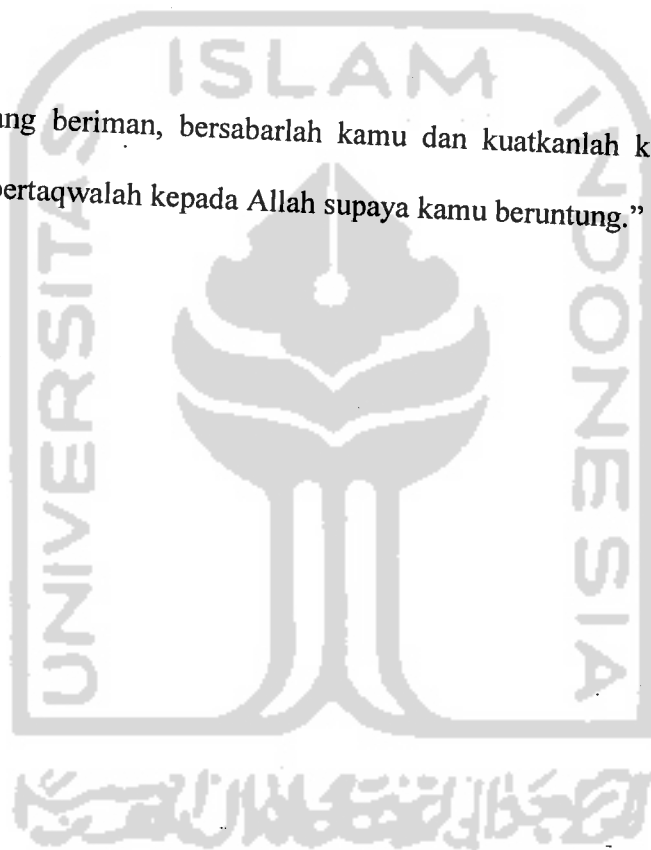
MOTTO

“.....dan janganlah kamu berputus asa dari Rahmat Allah. Sesungguhnya tiada yang berputus asa dari Rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir.”

(QS. Yusuf : 87)

“Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu beruntung.”

(QS. Ali Imron :200)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Lepaskan diri dari semua yang nyata

Lupakan pikiran, lupakan perasaan

Hidup tuk hari ini, lupakan yang telah lalu

Dalam kebenaran diri dan bukan dusta dunia

Ciptakan kehidupan, spontan dan berani

Hindari jalan lama, temukan jalanmu sendiri

Hanya teruntuk ridhomu : "Ayah dan Bunda"

Mas Ali, Mbak Nana, Mbak Yaya, Mas Ibnu

Yang selalu mendukung dan memotivasi

"Kau" yang senantiasa mendampingi dan men-support

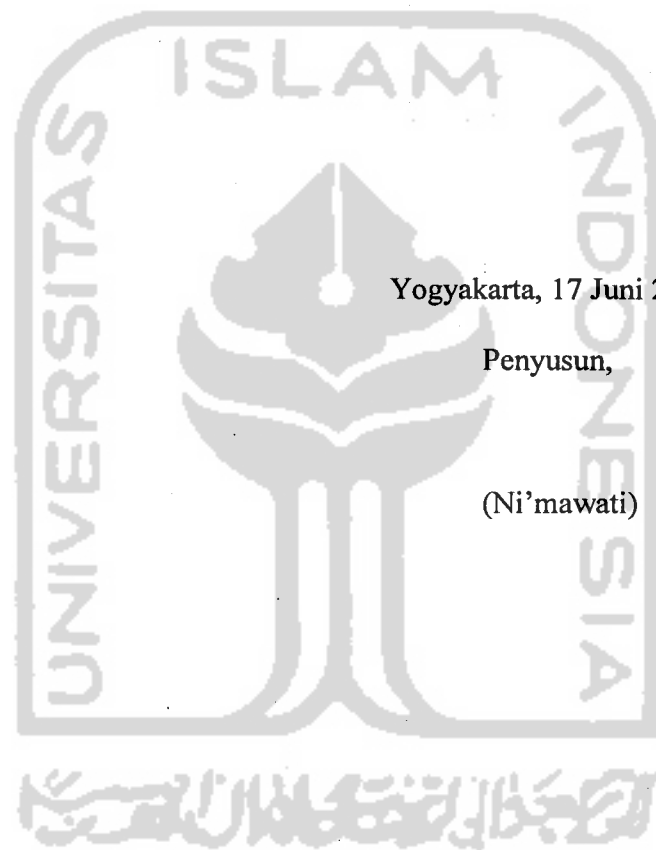
KATA PENGANTAR

Puji syukur tiada terhingga penyusun haturkan keharibaan Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan petunjuk kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Salawat dan salam semoga selalu terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai tumpuan pemberi syafa'at di akhirat kelak.

Dalam selesainya skripsi yang berjudul "PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP PARTISIPASI LINGKUNGAN DAN KINERJA MANAJERIAL" ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penyusun menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Asma'i Ishak, M.Bus, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
2. Ibu Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
3. Ibu Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak. selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan bijaksana membimbing dan mengarahkan penyusun.
4. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi.
5. Kedua orang tua penyusun (Bapak Drs. H. Sa'ad Abdul Wahid dan Ibu Zubaedah) yang telah memberikan limpahan moril maupun materiil dan mendo'akan dengan penuh keikhlasan.
6. Kakak-kakak penyusun ; Mas Ali, Mbak Nana, Mbak Yaya, Mas Ibnu yang selalu mendukung dan mendo'akan dengan tulus.
7. Mas Helmi, Diana, Iwit, Aan, Riane dan teman-teman seperjuangan yang telah memotivasi, mendo'akan, mendampingi dan semua ketulusan dalam membantu penyusun demi selesainya skripsi ini.

Meskipun penyusun telah berusaha mencurahkan segenap kemampuan untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Namun penyusun menyadari adanya keterbatasan dan kekurangan karya tulis ini. Untuk itu saran dan kritiknya selalu ditunggu. Akhirnya semoga karya tulis ini dapat bermanfaat dan memberikan barokah. Amin.



Yogyakarta, 17 Juni 2006

Penyusun,

(Ni'mawati)

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Halaman Judul untuk Memenuhi Strata-1	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Berita Acara Ujian	v
Motto	vi
Halaman Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Abstrak	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Partisipasi Penganggaran	7
2.2. Kinerja Manajerial	11
2.3. Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial	13
2.4. Ketidakpastian Lingkungan	17
2.5. Formula Hipotesis	18
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1. Populasi Penelitian	19
3.2. Penentuan Sampel	19
3.3. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	20
3.4. Pengujian Data	20

3.5. Teknik Pengujian Hipotesa.....	21
3.6. Diskripsi Data	22
3.6.1. Partisipasi Penganggaran.....	23
3.6.2. Kinerja Manajerial.....	24
3.6.3. Ketidakpastian Lingkungan.....	24
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	25
4.1. Hasil Pengujian Asumsi Klasik	25
4.1.1. Uji Normalitas	25
4.1.2. Uji Autokorelasi	26
4.1.3. Uji Multikolinearitas.....	27
4.1.4. Uji Heterokedastisitas.....	28
4.2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	29
4.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	32
4.3.1. Pengujian Hipotesis Pertama.....	33
4.3.2. Pengujian Hipotesis Kedua.....	34
BAB V PENUTUP	36
Kesimpulan.....	36
Keterbatasan	37
Implikasi.....	38
REFERENSI.....	39
LAMPIRAN	45

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
3.1. Jabatan	22
3.2. Pendidikan Terakhir	23
3.3. Latar Belakang Pendidikan.....	23
3.4. Jenis Usaha Utama Perusahaan	23
4.1. Uji Autokorelasi	26
4.2. Uji Multikolinearitas.....	27
4.3. Uji Heterokedastisitas.....	28
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas-Partisipasi Penganggaran.....	29
4.5. Uji Validitas dan Reliabilitas-Kinerja Manajerial.....	30
4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas-Ketidakpastian Lingkungan.....	31
4.7. Hasil Persamaan Regresi Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial	33
4.8. Hasil Regresi Interaksi Partisipasi Penganggaran dan Ketidakpastian Lingkungan	34

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
4.1. Grafik Uji Normalitas	26



DAFTAR LAMPIRAN

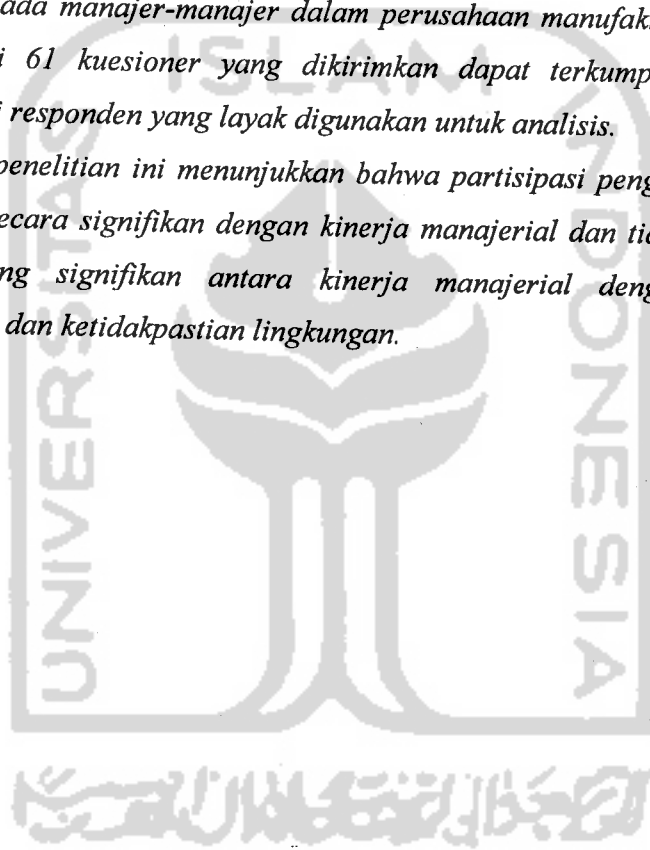
Lampiran	Hal
1. Permohonan Ijin Penelitian	45
2. Permohonan Penyebaran Angket.....	46
3. Kuesioner.....	47
4. Rekapitulasi Hasil Kuesioner	51
5. Uji Validitas dan Reliabilitas-Partisipasi Penganggaran	52
6. Uji Validitas dan Reliabilitas-Kinerja Manajerial	53
7. Uji Validitas dan Reliabilitas-Rasa Ketidakpastian Lingkungan	54
8. Frekuensi Karakteristik Responden.....	55
9. Frekuensi Jawaban Responden-Partisipasi Penganggaran	57
10. Frekuensi Jawaban Responden-Kinerja Manajerial	59
11. Frekuensi Jawaban Responden-Rasa Ketidakpastian Lingkungan	61
12. Regresi Linear Sederhana-Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial	64
13. Regresi Linear Berganda-Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial.....	65
14. Uji Normalitas dengan Metode Grafik	67
15. Uji Multikolinearitas dengan <i>Pearson Correlations</i>	69
16. Uji Heterokedastisitas dengan <i>Spearman Correlations</i>	70

ABSTRAK

Penelitian ini untuk menjelaskan mengenai suatu hubungan apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan apakah ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara mengirimkan kuesioner kepada manajer-manajer dalam perusahaan manufaktur yang berada di DIY. Dari 61 kuesioner yang dikirimkan dapat terkumpul 48 jawaban kuesioner dari responden yang layak digunakan untuk analisis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran tidak terpengaruh secara signifikan dengan kinerja manajerial dan tidak terdapatnya hubungan yang signifikan antara kinerja manajerial dengan partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan.



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi yang tidak menentu, kejadian dimasa mendatang sulit untuk diprediksikan sehingga proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi menjadi masalah (Chenhall dan Morris, 1986). Para manajer membutuhkan alat untuk mengkoordinasikan, merencanakan sumber daya terbatas agar mampu bersaing dalam kondisi ketidakpastian lingkungan. Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat dan memiliki ketidakpastian yang relatif tinggi, manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi, penelitian kinerja dan komunikasi antara atasan dengan bawahan adalah anggaran.

Anggaran adalah merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schiff dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk dapat menjelaskan tujuan-

tujuan organisasi dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel, 1989), terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi, kinerja dan gaya penyusunan.

Muncul keraguan pada kemampuan anggaran untuk mengantisipasi perubahan lingkungan atau ketidakpastian lingkungan, sehingga Stewart (1995) mempertanyakan peran penganggaran dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah. Kesangsian kemampuan penganggaran mengantisipasi ketidakpastian lingkungan dijawab Drtina (1996) dengan menggunakan penganggaran secara kuartalan terus menerus.

Drtina *et al.* (1996) menyatakan bahwa untuk tetap bertahan dalam lingkungan persaingan saat ini, pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif, dan pelaku bisnis harus mempertimbangkan faktor eksternal perusahaan yang semakin sulit untuk diprediksi. Kemampuan

beradaptasi pada ketidakpastian lingkungan dengan tindakan inovatif dan proaktif telah dibantu dengan adanya teknologi informasi yang semakin maju sekarang ini, manfaat teknologi informasi yang dapat langsung dirasakan adalah kemampuan teknologi informasi memformulasikan sistem informasi untuk menghasilkan informasi akurat, tepat waktu serta dalam jumlah mencukupi (Susilawati M., 1998).

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran. Dalam hal ini setiap manajer didalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Apalagi dengan semakin meningkatnya ketidakpastian lingkungan yang disebabkan oleh tingkat persaingan bisnis yang menyulitkan proses perencanaan dan pengendalian manajerial, peningkatan tersebut juga menyebabkan struktur tugas menjadi cenderung tidak terstruktur, sehingga diperlukan informasi yang relevan dengan jabatan untuk mendiagnosa lebih baik alternatif-alternatif dan tindakan-tindakan yang dibutuhkan (Susilawati M., 1998). Agar sasaran perusahaan dapat dicapai, manajer menengah dan bawah seharusnya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran. Dengan berpartisipasi dalam perancangan anggaran, manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. Partisipasi juga akan mengurangi tekanan dan kegelisahan, karena orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan tahu bahwa tujuan tersebut rasional dan dapat dicapai, sehingga mereka tidak merasa terpaksa untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Peran partisipasi dalam kondisi ketidakpastian lingkungan tinggi menjadi penting karena dengan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan menghasilkan informasi yang relevan dengan jabatan (Kren, 1992). Informasi yang relevan juga dapat meningkatkan kinerja, karena memungkinkan perkiraan lebih akurat atas alternatif tindakan yang diambil saat kondisi lingkungan berubah atau ketidakpastian lingkungan.

Penelitian yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran telah dilakukan oleh Govindarajan (1986) dan Kren (1992). Penelitian Govindarajan (1986) difokuskan pada ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian Govindarajan (1986) menemukan bukti empiris bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Manajer yang menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, pemberian partisipasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Demikian pula sebaliknya, manajer yang menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah, maka partisipasi rendah dalam proses penyusunan anggaran diasosiasikan dengan kinerja yang tinggi.

Modifikasi penting lain penelitian Kren (1992) terhadap penelitian Govindarajan (1986) adalah definisi operasional variabel partisipasi penyusunan anggaran. Pada penelitian Govindarajan, partisipasi penyusunan anggaran dioperasionalkan dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975)

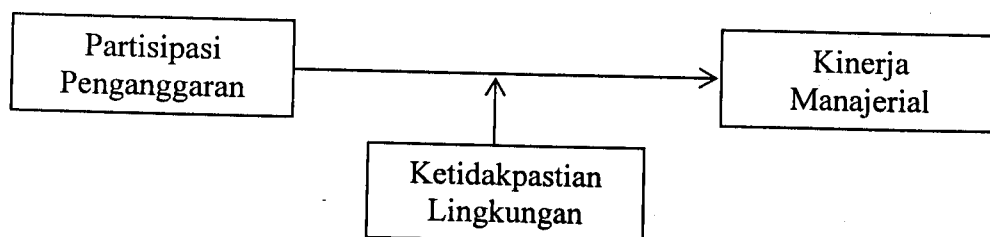
dengan 6 item pertanyaan. Instrumen Mahoney tersebut umum digunakan dalam sebagian besar penelitian yang sejenis. Penelitian Kren (1992) hanya mengembangkan 3 instrumen pertanyaan. Selain itu, responden penelitian dipilih para manajer unit bisnis.

Hasil penelitian Kren (1992) menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Manajer yang menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi diasosiasikan dengan kinerja tinggi apabila partisipasi yang diberikan tinggi dalam proses penyusunan anggaran.

Penelitian yang telah dilakukan dalam bidang penganggaran partisipatif pada tahun-tahun terakhir dengan menguji pengaruh variabel *intervening* dan *moderating* yang mempengaruhi partisipasi penganggaran dan kinerja manajer antara lain Brownell (1982), Brownell dan Mc Innes (1986), Chennal dan Brownell (1988), Mia (1989). Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ketidakpastian lingkungan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

Adapun model penelitian sebagai berikut:



1.2. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Permasalahan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial?

1.3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Menguji apakah ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian ini. Bagian ini dimulai dengan pembahasan mengenai variabel partisipasi penganggaran, variabel kinerja manajerial, pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial dan variabel ketidakpastian lingkungan. Pada akhir bab ini disajikan perumusan hipotesis penelitian.

2.1. Partisipasi Penganggaran

Partisipasi telah banyak digunakan sebagai topik dalam berbagai penelitian. Menurut French *et al.*, partisipasi merupakan proses kerja sama dalam pengambilan keputusan antara dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pengambil keputusan itu sendiri dimasa yang akan datang (Siegel, 1989). Dengan kata lain, karyawan dan manajer tingkat bawah mempunyai andil didalam pengambilan keputusan.

Penelitian tentang partisipasi terhadap penganggaran diawali oleh Coch dan French (1948), yang menemukan terjadinya pengaruh positif terhadap produktifitas karyawan setelah karyawan diijinkan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan tentang perubahan metode dan tugas. Partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh Licata (1986) dinyatakan sebagai interaksi antara dua individu yaitu atasan dan bawahan yang bertujuan untuk menetapkan anggaran yang diterima oleh kedua pihak.

Penganggaran dibagi menjadi dua yaitu (1) penganggaran partisipatif (*bottom up*), adalah proses penyusunan anggaran yang memungkinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran mereka, (2) penganggaran *top-down*, adalah proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan.

Definisi yang lebih rinci mengenai partisipasi diberikan oleh Brownell, yaitu: "Suatu proses yang individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka". (Indriantoro, 1995)

Vroom dan Jago (1988) membedakan partisipasi menjadi dua yaitu (1) perasaan partisipasi (2) partisipasi sesungguhnya. Perasaan partisipasi diartikan sebagai seberapa luas individu merasa bahwa para individu telah mempengaruhi keputusan. Partisipasi sesungguhnya meliputi partisipasi *legislated*, yaitu penciptaan sistem formal untuk tujuan pembuatan keputusan khusus, dan partisipasi informal yaitu partisipasi yang terjadi antara manajer dan bawahannya. Dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi, pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja (Hopwood, 1976). Informasi ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas yang akan mereka lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja manajer meningkat.

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

ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan (Milani, 1975).

Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya. Jika manajer ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*). Dengan demikian jika terjadi kesesuaian tujuan antara perusahaan dengan manajer, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektifitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan. Lowin (1968); peneliti dan juga penulis dalam bidang partisipasi manajemen menyimpulkan bahwa partisipasi akan membuat karyawan merasakan peran integral dalam pembuatan keputusan, dengan demikian akan meningkatkan sikap mereka terhadap pekerjaan dan menghasilkan internalisasi tujuan organisasi.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa dengan partisipasi karyawan akan dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajemen. Dengan ikut

serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain (Siegel dan Marconi, 1989) :

- Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
- Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok didalam penetapan sasaran.
- Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
- Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan didalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat bukan berarti partisipasi tidak mempunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Becker dan Green menemukan bahwa jika diterapkan secara tidak benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi (Siegel dan Marconi, 1989). Sedangkan menurut Siegel dan Marconi (1989), masalah yang berkaitan dengan partisipasi ada tiga hal. Masalah pertama adalah adanya kemungkinan manajer membentuk *budget slack*. *Slack* merupakan perbedaan (selisih) sumber daya yang

sebenarnya diperlukan dalam proses yang efisien, dengan jumlah yang lebih besar ditambahkan pada kegiatan tersebut. Masalah yang kedua adalah *pseudoparticipation* (partisipasi semu). Masalah ketiga adalah status dan pengaruh di dalam organisasi mengurangi efektifitas partisipasi. Hal ini disebabkan biasanya orang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi akan mempunyai pengaruh yang lebih besar di dalam proses penetapan sasaran.

2.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh Mahoney et. Al (1995). Mahoney et. Al (1965) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

Penelitian-penelitian yang dilakukan terhadap hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial memiliki hasil yang tidak konsisten. Beberapa peneliti menyatakan bahwa partisipasi memiliki hubungan positif dengan kinerja (Argirys, 1952; Kenis, 1979). Sementara ada pula peneliti yang tidak menemukan hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial (Milani, 1975). Chenhall dan Brownell (1988) menyatakan bahwa ketidakkonsistenan ini kemungkinan disebabkan karena adanya faktor kondisional (ada variabel *moderating*), atau disebabkan karena antara variabel partisipasi dengan

kinerja manajerial tidak berhubungan secara langsung (ada variabel *intervening*).

Brownell dan Mc Innes (1986) menggunakan variabel *intervening* motivasi untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 224 manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, partisipasi tidak berhubungan dengan motivasi, dan partisipasi memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung, tidak melalui motivasi. Penelitian ini gagal membuktikan bahwa partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merchant (1981), yang menemukan hubungan positif antara motivasi dan partisipasi.

Brownel (1982) menggunakan variabel kepribadian *internal external locus of control* sebagai variabel *moderating*, untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Subyek penelitian manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di San Fransisco. Penelitian ini menemukan bahwa individu yang merasa bahwa hasil tindakan mereka disebabkan karena usahanya lebih puas pada kondisi partisipasi yang tinggi, sebaliknya individu yang merasa bahwa hasil yang mereka peroleh lebih dikarenakan faktor keberuntungan merasa lebih puas jika partisipasi rendah.

2.3. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial

Brownell (1982) mengemukakan alasan kenapa pengaruh partisipasi terhadap kinerja menarik untuk diteliti, alasannya sebagai berikut (1) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, (2) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja, hasilnya sangat bertentangan.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran telah diasosiasikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dan motivasi kerja manajerial (Govindarajan, 1986; Kren, 1992). Argumen tersebut nampak logis karena; (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi memungkinkan bawahan memperoleh pemahaman yang lebih jelas terhadap pekerjaan mereka sehingga membantu mereka meningkatkan kinerjanya (Hopwood, 1976), (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran mungkin akan menyediakan kesempatan bagi manajer untuk memperoleh akses informasi yang dapat digunakan untuk mempertahankan kinerjanya (Brownell dan Hirst, 1986), (3) mengizinkan manajer pada level lebih bawah untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, memungkinkan mereka untuk menyalurkan (*channel*) *skill*, kemampuan dan motivasi mereka terhadap organisasi (Riyanto dan Ryan, 1997).

Argumen diatas juga didukung oleh sejumlah bukti empiris (Brownell, 1982; Indriantoro, 1993; Riyadi, 1998). Namun demikian,

beberapa bukti empiris juga menunjukkan bahwa tidak selamanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif, sebagai contoh Milani (1975), Burns dan Waterhouse (1975), Brownell (1981), Riyanto (1997), Supomo (1998), menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang lemah (tidak signifikan), bahkan lebih kontroversial lagi Bryan dan Locke (1967) menemukan bukti bahwa partisipasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja.

Mendasarkan pada analisis Brownell (1982), Govindarajan (1986) dan Riyanto (1999), faktor yang mungkin menyebabkan hasil penelitian terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja tidak konsisten adalah faktor kontijensi. Faktor kontijensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Oleh karena itu, sebagai solusi untuk merekonsiliasi hasil yang tidak konsisten tersebut dengan menggunakan pendekatan kontijensi. Faktor kontijensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu (1) faktor atribut psikologi individu dan (2) faktor kontekstual Govindarajan (1986).

Hasil penelitian tentang hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial tidak konsisten. Beberapa penelitian menyatakan bahwa partisipasi memiliki hubungan positif dengan kinerja (Argirys, 1952; Kenis, 1979). Sementara ada pula peneliti yang tidak menemukan hubungan negatif antara partisipasi dan kinerja manajerial (Milani, 1975).

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja dengan menggunakan variabel

moderating. Brownell (1982) menggunakan variabel kepribadian *internal* *eksternal locus of control* untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Di pihak lain ada pula peneliti yang tidak menemukan hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial (Milani, 1975). Chenhall dan Brownell (1989) menyatakan bahwa ketidakkonsistenan ini kemungkinan disebabkan karena adanya faktor kondisional (ada variabel *moderating*) atau disebabkan karena antara variabel partisipasi dan kinerja manajerial tidak berhubungan secara langsung (ada variabel *intervening*). Variabel *moderating* dan *intervening* ini saling melengkapi.

Frucot dan Shearon (1991), mencoba mereplikasi Brownell (1982) untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja, responden berasal dari 83 manajer di Mexico. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja manajerial Mexico yang bekerja di perusahaan asing tidak dipengaruhi oleh partisipasi penganggaran maupun *Locus of Control*. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Brownell (1982) yang merefleksikan adanya perbedaan budaya.

Beberapa penelitian ini menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dilakukan dengan menggunakan variabel *intervening*. Brownell dan Mc Innes (1989) menggunakan variabel *intervening* motivasi untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, dan partisipasi memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merchant (1981)

yang menemukan hubungan positif antara motivasi dan partisipasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, Brownell dan Mc Innes (1986) berpendapat bahwa penelitian di masa mendatang sebaiknya menguji kinerja atas partisipasi dengan tidak melalui motivasi.

Chenhall dan Brownell (1988) menggunakan variabel ambiguitas peran sebagai *intervening* untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Subjek penelitian 36 manajer tingkat menengah yang berasal dari berbagai divisi di sebuah perusahaan manufaktur besar. Dari penelitian ini ditemukan bahwa ambiguitas peran merupakan perantara hubungan antara partisipasi dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Di Indonesia, penelitian tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan, misalnya Kartika (1993) menguji pengaruh penggunaan informasi akuntansi dan partisipasi terhadap kinerja manajer. Penelitian Indriantoro (1993) terhadap 179 manajer dari berbagai fungsi seperti : akuntansi atau keuangan, administrasi atau personalia, produk atau operasi, sistem informasi dan pemasaran. Studi lapangan yang dilakukan mencakup berbagai size perusahaan dan tipe industri tersebut, difokuskan pada manajer yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di Jakarta. Hasil penelitian tersebut menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian di Indonesia juga dilakukan oleh Bambang S. (1998) yang meneliti 79 manajer departemen dari berbagai fungsi pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di bursa efek Jakarta. Dari

jawaban 79 responden yang terpilih untuk dianalisis diperoleh temuan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

2.4. Ketidakpastian Lingkungan

Dalam penelitian ini ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat (Milliken, 1987). Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena dia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan (Gifford et. Al, 1979).

Ada dua tipe ketidakpastian lingkungan sebagaimana dinyatakan Milliken (1987), yaitu keadaan ketidakpastian (*state uncertainty*) dan respon terhadap ketidakpastian (*response uncertainty*).

Govindarajan (1986) menggunakan variabel ketidakpastian lingkungan yang diukur secara subyektif, untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dengan sikap dan kinerja manajer. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari manajer tingkat menengah yang mengepalai departemen produksi, pemasaran, akuntansi, riset dan pengembangan, dan departemen personalia. Dari penelitian ini ditemukan bahwa : (1) dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial semakin besar, (2) memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap sikap dan motivasi manajerial, (3) dalam kondisi ketidakpastian

lingkungan yang tinggi, partisipasi yang tinggi dari para manajer akan mengurangi *slack* penganggaran.

Kren (1992) menggunakan variabel perubahan lingkungan dan informasi untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Pengukuran variabel perubahan lingkungan dilakukan secara obyektif, dengan menggunakan tiga variable, yaitu: (1) perubahan pasar, merupakan koefisien variasi penjualan bersih (2) perubahan teknologi, merupakan koefisien variasi atas jumlah riset pengembangan dan pengeluaran modal dibagi dengan total aktiva (3) perubahan penghasilan, merupakan koefisien variasi laba sebelum pajak. Penelitian Kren (1992) tidak berhasil menunjukkan bahwa pada saat perubahan lingkungan tinggi partisipasi akan meningkat. Namun penelitian ini menemukan bahwa saat perubahan lingkungan tinggi partisipasi akan dipergunakan secara lebih efektif untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas, meskipun tidak berhasil menemukan bahwa hubungan antara informasi yang berhubungan dengan tugas dan kinerja akan menguat saat perubahan lingkungan tinggi.

2.5. FORMULASI HIPOTESIS

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diajukan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesa 1 : Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesa 2 : Ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer fungsional pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdapat di daerah Yogyakarta. Perusahaan-perusahaan manufaktur dipilih karena tentunya anggaran telah diterapkan dalam perusahaan manufaktur. Sedangkan pemilihan perusahaan-perusahaan yang terdapat di wilayah Yogyakarta karena pengumpulan datanya dengan cara per pos, maka diharapkan dengan penelitian di wilayah Yogyakarta, kuesioner lebih cepat sampai ke tangan responden dan lebih cepat diterima kembali oleh penulis.

3.2. Penentuan sampel

Dari sejumlah perusahaan manufaktur yang ada, tiap-tiap perusahaan dikirim kuesioner sebanyak 4 buah, yaitu untuk manajer keuangan, produksi, pemasaran dan personalia. Dari sejumlah perusahaan-perusahaan manufaktur yang ada di DIY, peneliti mengambil 25 perusahaan, dan dari 25 perusahaan ini dikirim kuesioner sebanyak 61 buah. Dari 61 kuesioner yang dikirimkan, kembali sebanyak 48 buah yang dapat digunakan untuk analisis.

3.3. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Partisipasi penganggaran. variabel partisipasi penganggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975), yang terdiri dari 6 item pernyataan. Untuk mengukur apakah partisipasi dalam perancangan anggaran diterapkan di perusahaan, peneliti menambah 1 item pertanyaan, sehingga instrumen untuk mengukur partisipasi penganggaran terdiri dari 7 item. Pengukuran variabel partisipasi anggaran ini dilakukan dengan menggunakan skala likert 5 angka.

Kinerja manajerial. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen dari Mahoney (1963). Pengukuran variabel kinerja manajerial dilakukan dengan skala likert 5 angka.

Ketidakpastian lingkungan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen dari Duncan (1972). Variabel ketidakpastian lingkungan diukur dengan menggunakan skala likert 5 angka.

3.4. Pengujian Data

Untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur dalam mengukur obyek yang diteliti, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Meskipun instrumen yang dipergunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini telah dipergunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya, namun uji validitas dan reliabilitas tetap dilakukan dengan pertimbangan kemungkinan terjadi salah persepsi dalam menterjemahkan instrumen maupun reliabilitas pada penelitian terdahulu. Pertimbangan lain karena pada instrumen yang

dipergunakan untuk mengukur variabel partisipasi penganggaran ditambah satu item pertanyaan dari peneliti.

3.5. Teknik Pengujian Hipotesa

Hipotesa 1: Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hipotesa ini diuji dengan menggunakan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

dengan :

Y = kinerja manajerial

X_1 = partisipasi anggaran

Hipotesa 2 : Ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial. Hipotesa ini diuji menggunakan *multiple regression*, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2$$

Dengan :

Y = kinerja manajerial

X_1 = partisipasi penganggaran

X_2 = ketidakpastian lingkungan

$X_1 X_2$ = interaksi antara partisipasi dan ketidakpastian lingkungan.

Untuk menentukan apakah hipotesa 2 akan diterima atau ditolak, dilakukan dengan cara menentukan apakah interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi signifikan atau tidak.

3.6. Diskripsi Data

Data yang disajikan berasal dari data penelitian yang dilakukan terhadap manajer-manajer perusahaan manufaktur di DIY. Data alamat perusahaan manufaktur yang ada di propinsi DIY diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Berdasarkan data yang diperoleh dari DISPERINDAG, jumlah perusahaan manufaktur di propinsi DIY berjumlah 110 perusahaan, dari seluruh perusahaan itu diambil secara acak 25 perusahaan yang berada di propinsi DIY. Tiap responden dikirim kuesioner disertai dengan surat permohonan pengisian kuesioner, dari 61 kuesioner yang dikirimkan, diperoleh jawaban kuesioner yang layak sebesar 48 kuesioner. Dari 48 responden yang mengembalikan kuesioner tersebut, dapat dilihat frekuensi karakteristik responden:

Tabel 3.1. Jabatan

		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer Departemen Pemasaran	9	18.8	18.8	18.8
	Manajer Departemen Produksi	10	20.8	20.8	39.6
	Manajer Departemen Personalia	18	37.5	37.5	77.1
	Manajer Departemen Keuangan	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Tabel 3.2. Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jenjang S-1	36	75.0	75.0	75.0
	Jenjang S-2	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Tabel 3.3. Latar Belakang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akuntansi	13	27.1	27.1	27.1
	Manajemen	14	29.2	29.2	56.3
	Studi Pembangunan	3	6.3	6.3	62.5
	Teknik	5	10.4	10.4	72.9
	Hukum	10	20.8	20.8	93.8
	Lain-lain	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Tabel 3.4. Jenis Usaha Utama Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manufaktur	48	100.0	100.0	100.0

3.6.1. Partisipasi Penganggaran

Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terdiri dari 7 pertanyaan, mengenai seberapa tinggi keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. Jawaban pertanyaan yang disediakan berupa rentang 1-5 skala likert angka. Angka 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan jawaban sangat setuju. Setiap angka yang diberikan oleh responden menunjukkan tingkat kesetujuan

responden akan pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Semakin tinggi angka yang dipilih responden menunjukkan semakin tinggi partisipasi responden dalam penyusunan anggaran. Ringkasan jawaban responden dapat dilihat pada *lampiran 9*.

3.6.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajer dalam penelitian ini dilihat dari kinerja manajerial dari masing-masing responden. Instrumen untuk mengukur kinerja manajer terdiri dari 9 bagian yaitu 1 bagian untuk mengukur tingkat keseluruhan kinerja dan 8 bagian untuk mengukur kinerja manajerial responden yang dipandang dari sudut: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan. Ringkasan jawaban responden dapat dilihat pada *lampiran 10*.

3.6.3. Ketidakpastian Lingkungan

Instrumen yang digunakan untuk mengukur ketidakpastian lingkungan terdiri dari 11 pertanyaan. Jawaban pertanyaan yang disediakan berupa rentang 1-5 skala likert angka. Angka 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan jawaban sangat setuju. Semakin tinggi angka yang diberikan oleh responden akan mencerminkan semakin tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh responden. Ringkasan jawaban responden dapat dilihat pada *lampiran 11*.

BAB 4

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan permasalahan yang ada dan perumusan model yang telah dikemukakan, maka teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji asumsi klasik, uji validitas dan reliabilitas, dan uji regresi.

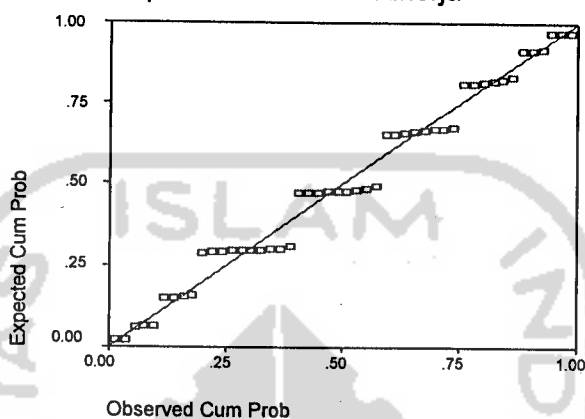
4.1. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

4.1.1. Uji Normalitas

Dalam melakukan uji regresi disyaratkan agar data yang dipakai adalah normal. pada penelitian ini untuk mengetahui normalitas distribusi data dilakukan dengan melihat nilai residual pada model regresi yang akan diuji. Jika residual berdistribusi normal maka nilai-nilai sebaran datanya akan terletak pada garis lurus (Santoso, 2002). Berikut ini disajikan grafik yang menunjukkan hasil pengujian normalitas sebaran data yang merupakan output dari SPSS.

Gambar 4.1.
Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals
Dependent Variable: Kinerja



Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan metode grafik. Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa data tersebar relatif merata atau berimbang di atas dan di bawah garis *trend*. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa di antara variabel-variabel tersebut memiliki distribusi normal.

4.1.2. Uji Autokorelasi

Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson* yaitu dengan membandingkan nilai DW dari hasil regresi dengan nilai dL dan dU, dengan menggunakan $\alpha = 5\%$

Tabel 4.1.
Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.023 ^a	.001	-.044	2,0610	.001	.011	2	45	.989	2.323

a. Predictors: (Constant), Rasa Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penganggaran

b. Dependent Variable: Kinerja

Pengujian autokorelasi dapat dilakukan dengan uji *Durbin Watson*. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Durbin Watson* hitung sebesar 2,323. Nilai *Durbin Watson* hitung tersebut berada di antara dU (sebesar 1,63) dan 4-dU ($4 - 1,63 = 2,37$). Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa di antara variabel-variabel tersebut tidak terdapat autokorelasi.

4.1.3. Uji Multikolinearitas

Tabel 4.2.
Uji Multikolineritas
Correlations

		Partisipasi Penganggaran	Rasa Ketidakpastian Lingkungan
Partisipasi Penganggaran	Pearson Correlation	1.000	.223
	Sig. (2-tailed)	.	.127
	N	48	48
Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Pearson Correlation	.223	1.000
	Sig. (2-tailed)	.127	.
	N	48	48

Sumber : *Lampiran 15*

Pengujian multikolinearitas dapat dilakukan dengan uji *Pearson Correlations*. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai korelasi di antara masing-masing variabel independen yang meliputi partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan $< 0,9$. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa di antara variabel-variabel independen tersebut tidak terdapat multikolinearitas.

4.1.4. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Tabel 4.3.
Uji Heterokedastisitas

			Partisipasi Penganggaran	Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Partisipasi Penganggaran	Correlation Coefficient	1.000	.243	.034
		Sig. (2-tailed)	.	.096	.816
		N	48	48	48
Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Correlation Coefficient	.243	1.000	.058
		Sig. (2-tailed)	.096	.	.698
		N	48	48	48
Unstandardized Residual	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.034	.058	1.000
		Sig. (2-tailed)	.816	.698	.
		N	48	48	48

Sumber : *Lampiran 16*

Pengujian heterokedastisitas dapat dilakukan dengan uji *Spearman Correlations* dengan menguji korelasi antara variabel independen dengan *unstandardized residual*. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai korelasi di antara masing-masing variabel independen yang meliputi partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan dengan *unstandardized residual* $> 0,05$. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa di antara variabel-variabel independen tersebut tidak terdapat heterokedastisitas.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Tabel 4.4.
Uji Validitas dan Reliabilitas – Partisipasi Penganggaran

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PART1	17.5000	7.2105	.5553	.8015
PART2	18.4500	7.2079	.6741	.7921
PART3	17.5000	7.0000	.6503	.7895
PART4	17.4500	6.6816	.7001	.7789
PART5	17.7000	6.5368	.4970	.8106
PART6	17.7000	5.8000	.6490	.7829
PART7	16.7000	6.1158	.4800	.8251

Sumber : *Lampiran 5*

Dalam kolom *corrected item – total correlation* terdapat nilai korelasi masing-masing butir pertanyaan yang diuji. Jika nilai korelasi suatu butir $> 0,4$ (standar butir dikatakan valid – menurut buku Sugiyono atau Penelitian Administrasi – Alfabeta Bandung tahun 2000), maka dapat disimpulkan bahwa butir tersebut adalah valid. Sebaliknya jika nilai korelasi suatu butir $< 0,4$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut tidak valid (dinyatakan gugur).

Dalam kolom *alpha*, terdapat nilai *alpha* untuk masing-masing butir pertanyaan. Jika nilai *alpha* suatu butir $> 0,6$ (standar butir dikatakan *reliable* – menurut buku Imam Ghozali atau Analisis Multivariate dengan SPSS – BP. Undip Semarang tahun 2001), maka dapat disimpulkan bahwa butir tersebut adalah *reliable*. Sebaliknya jika nilai *alpha* suatu butir $< 0,6$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut tidak *reliable*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel partisipasi penganggaran dengan 7 item pertanyaan yang ada, memiliki nilai korelasi > 0.4 serta nilai $\alpha > 0.6$, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan tersebut adalah valid dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

Tabel 4.5.
Uji Validitas dan Reliabilitas – Kinerja Manajerial

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KIN1	28.1000	10.0947	.7346	.9188
KIN2	28.2500	9.3553	.9560	.9040
KIN3	28.4000	10.6737	.5333	.9310
KIN4	28.2000	9.5368	.8949	.9082
KIN5	28.1000	10.4105	.6233	.9256
KIN6	28.1500	9.8184	.8087	.9140
KIN7	28.1000	10.9368	.4455	.9361
KIN8	28.4500	10.3658	.6710	.9226
KIN9	28.2500	9.3553	.9560	.9040

Sumber : Lampiran 6

Dalam kolom *corrected item – total correlation* terdapat nilai korelasi masing-masing butir pertanyaan yang diuji. Jika nilai korelasi suatu butir $> 0,4$ (standar butir dikatakan valid – menurut buku Sugiyono atau Penelitian Administrasi – Alfabeta Bandung tahun 2000), maka dapat disimpulkan bahwa butir tersebut adalah valid. Sebaliknya jika nilai korelasi suatu butir $< 0,4$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut tidak valid (dinyatakan gugur).

Dalam kolom *alpha*, terdapat nilai *alpha* untuk masing-masing butir pertanyaan. Jika nilai *alpha* suatu butir $> 0,6$ (standar butir dikatakan *reliable* – menurut buku Imam Ghozali atau Analisis Multivariate dengan SPSS – BP. Undip Semarang tahun 2001), maka dapat disimpulkan bahwa butir tersebut adalah *reliable*. Sebaliknya jika nilai *alpha* suatu butir $< 0,6$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut tidak *reliable*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel kinerja manajerial dengan 9 item pertanyaan yang ada, memiliki nilai korelasi > 0.4 serta nilai *alpha* > 0.6 , maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan tersebut adalah valid dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

Tabel 4.6.
Uji Validitas dan Reliabilitas – Ketidakpastian Lingkungan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
RASA1	29.4000	28.5684	.9247	.9441
RASA2	29.4000	28.5684	.9247	.9441
RASA3	29.2500	26.1974	.8663	.9445
RASA4	29.5000	29.5263	.7175	.9499
RASA5	29.2000	26.2737	.8800	.9437
RASA6	29.3500	27.8184	.9084	.9433
RASA7	28.2000	29.4316	.4051	.9657
RASA8	29.1500	25.0816	.9061	.9436
RASA9	29.3500	27.8184	.9084	.9433
RASA10	29.4000	28.5684	.9247	.9441
RASA11	27.8000	30.8000	.6193	.9531

Sumber : Lampiran 7

Dalam kolom *corrected item – total correlation* terdapat nilai korelasi masing-masing butir pertanyaan yang diuji. Jika nilai korelasi suatu butir $> 0,4$ (standar butir dikatakan valid – menurut buku Sugiyono atau Penelitian Administrasi – Alfabeta Bandung tahun 2000), maka dapat disimpulkan bahwa butir tersebut adalah valid. Sebaliknya jika nilai korelasi suatu butir $< 0,4$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut tidak valid (dinyatakan gugur).

Dalam kolom *alpha*, terdapat nilai *alpha* untuk masing-masing butir pertanyaan. Jika nilai *alpha* suatu butir $> 0,6$ (standar butir dikatakan *reliable* – menurut buku Imam Ghozali atau Analisis Multivariate dengan SPSS – BP. Undip Semarang tahun 2001), maka dapat disimpulkan bahwa butir tersebut adalah *reliable*. Sebaliknya jika nilai *alpha* suatu butir $< 0,6$, maka disimpulkan bahwa butir tersebut tidak *reliable*.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada variabel ketidakpastian lingkungan dengan 11 item pertanyaan yang ada, memiliki nilai korelasi > 0.4 serta nilai *alpha* > 0.6 , maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan tersebut adalah valid dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

4.3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Model statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis 1 adalah dengan menggunakan regresi sederhana, sedangkan hipotesis 2 menggunakan model regresi berganda atau *multiple regression*. Analisis terhadap hipotesis 1 dan hipotesis 2 tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1. Pengujian Hipotesis pertama

Hasil analisis regresi untuk menguji hipotesis 1 disajikan dalam tabel:

Tabel 4.7.
Hasil Persamaan Regresi Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.985	4.006		7.985	.000
	Partisipasi Penganggaran	6.823E-03	.194	.005	.035	.972

Adjusted R – Square = -0,022

Signif F = 0.972

F = 0.001

Sumber : *Lampiran 12*

Dari tabel 4.7., maka dapat dinyatakan formula regresi sederhana sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$Y = 31.985 + 6.823X_1$$

Hasil analisis seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.7. menunjukkan bahwa koefisien partisipasi penganggaran adalah 6.823 dengan *p* val sebesar 0.972 pada tingkat kepercayaan $\alpha = 0.05$. Nilai *p* val > nilai α , menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Dari nilai Adjusted R- square sebesar -0.022 dapat diketahui bahwa variabel partisipasi penganggaran dapat menjelaskan

pengaruhnya terhadap kinerja manajerial sebesar -2.2, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

Dengan demikian hasil temuan hipotesis pertama ini tidak berhasil membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.3.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil analisis regresi untuk menguji hipotesis 2 disajikan dalam tabel:

Tabel 4.8.
Hasil Regresi Interaksi Partisipasi Penganggaran dan Ketidakpastian Lingkungan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-69.830	100.169		-.697	.489
	Partisipasi Penganggaran	5.010	4.867	3.798	1.029	.309
	Rasa Ketidakpastian Lingkungan	2.748	2.706	2.311	1.015	.316
	Interaksi Partisipasi dan Ketidakpastian Lingkungan	-.135	.131	-4.875	-1.027	.310

Adjusted R- Square = -0.043

Sigif F = 0.783

F = 0.360

Sumber : *Lampiran 13*

Dari tabel 4.8., maka dapat dinyatakan formula regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2$$

$$Y = -69.830 + 5.010X_1 + 2.748X_2 - 0.135X_1 X_2$$

Hasil analisis regresi seperti ditunjukkan pada tabel menunjukkan bahwa nilai F sebesar 0.360 dengan signifikansi $p = 0.783$. Hal ini menunjukkan tidak terdapatnya hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independennya, yaitu partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan. Dari nilai Adjusted R-Square sebesar -0.043 dapat diketahui bahwa variabel partisipasi penganggaran dan variabel ketidakpastian lingkungan dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial sebesar -4.3, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model.

Menurut hasil regresi yang disajikan dalam tabel 4.8., interaksi antara partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan menunjukkan koefisien yang negatif yaitu -0.135 dengan p val sebesar 0.310 pada tingkat kepercayaan $\alpha = 0.05$. Nilai p val $>$ nilai α , menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan.

Dengan demikian hipotesis 2 tidak berhasil didukung berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan bahwa ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

BAB 5

PENUTUP

KESIMPULAN

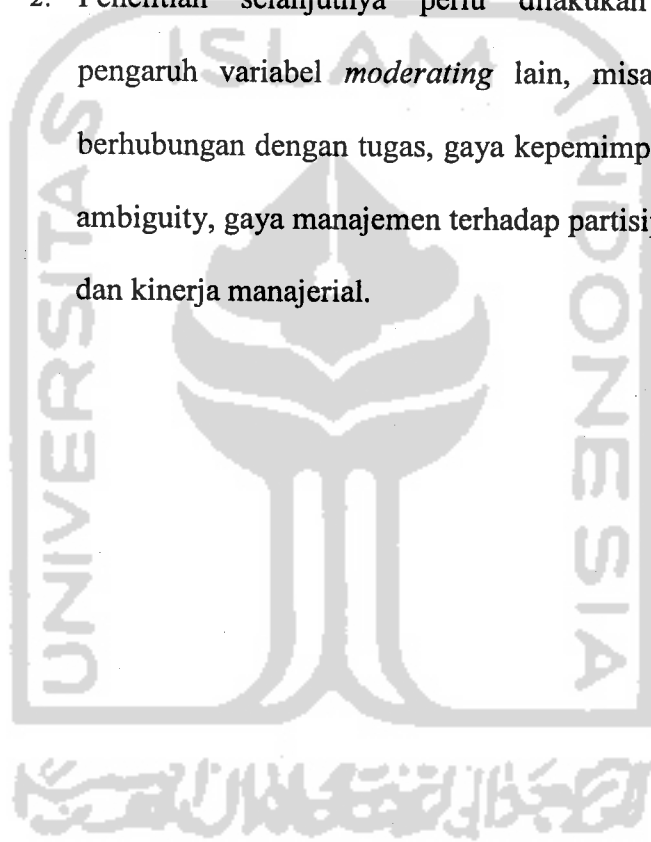
1. Penelitian ini tidak berhasil membuktikan hipotesis pertama, bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Milani, 1975) yang tidak menemukan hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial (Milani, 1975). Chenhall dan Brownell (1989) menyatakan bahwa ketidakkonsistenan ini kemungkinan disebabkan karena adanya faktor kondisional (ada variabel *moderating*) atau disebabkan karena antara variabel partisipasi dan kinerja manajerial tidak berhubungan secara langsung (ada variabel *intervening*). Variabel *moderating* dan *intervening* ini saling melengkapi.
2. Penelitian ini tidak berhasil membuktikan hipotesis ke dua, bahwa ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa manajer gagal mengenali partisipasi sebagai alat yang cukup efisien untuk meningkatkan kinerja manajerial pada saat terjadi ketidakpastian lingkungan. Hal tersebut mungkin disebabkan oleh karena mekanisme organisasi alternatif yang lain seperti peningkatan sistem informasi manajemen, atau staf ahli pendukung mungkin lebih efisien dalam menghadapi perubahan.

KETERBATASAN

1. Responden penelitian ini terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur yang berada di DIY dan Jawa Tengah. Penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada perusahaan jasa dan perusahaan perdagangan.
2. Peneliti tidak mampu mengukur kemungkinan *non response bias* terhadap hasil penelitian ini. Jawaban responden yang tidak mengembalikan kuesioner mungkin berbeda dengan jawaban responden yang mengembalikan kuesioner. Sehingga jika responden mengembalikan kuesioner ini, mungkin jawaban responden akan berpengaruh terhadap hasil penelitian ini.
3. Data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrumen kuesioner, mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

IMPLIKASI

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang go publik dan pada perusahaan-perusahaan selain manufaktur.
2. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan untuk menguji pengaruh variabel *moderating* lain, misal informasi yang berhubungan dengan tugas, gaya kepemimpinan, motivasi, role ambiguity, gaya manajemen terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial.



REFERENSI

- A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001.
- Abriyani Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*, JAAI. Vol. 6. No. 2, Desember 2002.
- Abriyani Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara*, JAAI. Vol. 7. No. 2, Desember 2003.
- Argirys Chris, 1952; Kenis, 1979, "The Impact of Budget on People". *New York: Financial Executives Foundation*. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 125. Dan A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 106.
- Brownell Peter, 1982, "A field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control". *The Accounting Review* Vol. 4. (october). Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102-106. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 125.
- Brownell and Mc Innes, Moris, 1986, "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review* Vol. LXI. (october). Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102-107. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 125.

- Brownell and Hirst, 1986, "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three-Way Interaction". *Journal of Accounting Research* 24. Dalam Muhammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang, 5 – 6 September 2002, Hal 626.
- Chenhall, Robert and Morris Deigan, 1986, "The Impact of Structure Environment, and Interdependency on Perceived Usefulness of Management Accounting System". *The Accounting Review*. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 101.
- Chenhall and Brownell, 1988, "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance Role Ambiguity as an Intervening Variable". *Accounting, Organizations and Society* Vol. 13 No. 3. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102-107. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 125.
- Coch, L. and French, J.R.P., 1948. "Overcoming Resistance to Change", *Human Relation*: 512-534. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 124.
- Drtna, et. Al., 1996, "Continuous Budgeting at The HON Company", *Management Accounting*. (Januari). Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102.
- Duncan, R. B., 1972, "Characteristic of Organization Environments and Perceived Environmental Uncertainty". *Administrative Science Quarterly* 17: 313-327. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 128.

- Govindarajan, 1986, "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", *Decision Sciences*: 496-516. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 126. Dan Muhammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang, 5 – 6 September 2002, Hal 626-628.
- Gifford et Al., 1979, "Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Makers", *Academy of Management Journal* 22: 458-581. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 126.
- Hopwood, 1972, "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation". Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 105. Dan Muhammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang, 5 – 6 September 2002, Hal 626.
- Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999.
- Indriantoro, 1995, "Accountancy Development in Indonesia: The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable", Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi. LPFEUII. Jakarta. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 107. Dan Abriyani Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*, JAAI. Vol. 6. No. 2, Desember 2002, Hal 70-71.
- Imam Ghazali, *Analisis Multivariate dengan SPSS-BP*, Undip Semarang, tahun 2001.

- Kren, 1992, "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility", *The Accounting Review* Vol.67 No.3 (July). Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102. Dan Muhammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang, 5 – 6 September 2002, Hal 626-629. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 126.
- Licata, 1986, "A Note on Partcipation in Budgeting and Locus of Control", *The Accounting Review*, Januari 1986, pp. 112-117. Dalam Abriyani Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara*, JAAI. Vol. 7. No. 2, Desember 2003, Hal 96.
- Lowin, 1968, "Participation Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research", *Organizational Behavior and Human Performance* 68-106. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 124.
- Milani, 1975, "The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study", *The Accounting Review*. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 106. Dan Muhammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang, 5 – 6 September 2002, Hal 628. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 124-125.
- Mia, 1988, "Motivation and The Effectiveness of Budget Participation", *Accounting, Organizations and Society* Vol.13 No. 5. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102.

- Mahoney et Al., 1995, "The Job of Management", *Industrial Relations* 2: 97-110. Dalam Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 125.
- Merchant, 1981, "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance", *The Accounting Review* Vol. LVI No. 4 (October). Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 107. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 125.
- Milliken, 1987, "Three Type of Perceived Uncertainty about the Environment: State Effect and Response Uncertainty", *Academy of Management Review* 12 (January); 133-143. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 108. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 126.
- Muhammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi*, Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang, 5 – 6 September 2002.
- Sadat Amrul S, Moch. Nasir, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara partisipasi Penganggaran Dengan jenjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5-6 September 2002.
- Siti Musyarofah, *Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan Antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi*, JAAI Vol. 8. No. 1, Juni 2004.
- Siegel, 1989, "Behavioral Accounting", South-Western Publishing, Co: Cincinnati, OH. Dalam Sadat Amrul S, Moch. Nasir, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara partisipasi Penganggaran Dengan jenjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5-6 September 2002, Hal 384. Dan Abriyani Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*, JAAI. Vol. 6. No. 2, Desember 2002, Hal 70.

- Stewart, 1995, "*Why Budget are Bad for Business*". Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102.
- Susilawati M., 1998, "*Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job-Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*", Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol.1 No.2. (Juli) pp. 219-238. Dalam A Setya Marsudi, Imam Ghazali, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Vol. 5. No. 2 Desember 2001, Hal 102.
- Siegel dan Marconi, 1989, "*Behavioral Accounting*", South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio. Dalam Abriyani Puspaningsih, *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer*, JAAI. Vol. 6. No. 2, Desember 2002, Hal 71-72. Dan Isti Rahayu, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*, JAAI Vol. 3. No. 2, Desember 1999, Hal 124-125.
- Sugiyono, *Penelitian Administrasi-Alfabeta*, Bandung, Tahun 2000.
- Schiff dan Lewin, 1970, "*The Impact of People on Budgets*", The Accounting Review 45 (April). Pp. 259-268 . Dalam Sadat Amrul S, Moch. Nasir, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara partisipasi Penganggaran Dengan jenjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5-6 September 2002, Hal 384.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 038/DEK/10/Bag.Um/ I/2006
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

27 Januari 2006

Kepada Yth.

Assalamu 'alaikum wr. wb

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Ni'mawati
No. Mahasiswa : 02312120
Jurusan : Akuntansi
Alamat : Gendeng GK IV/571 Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : PENGARUH KETIDAKPUASAN LINGKUNGAN TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL.


Dosen Pembimbing : Dra. Abriyani Puspaningsih, M. Si, Ak.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Dekan,


Drs. Suwarsono Muhammad, MA
NIK.: 82. 048

Yogyakarta, 05 Januari 2006

Hal : Permohonan Penyebaran Angket

Kepada Yth :

Bapak atau Ibu Responden

Di tempat

Dengan Hormat,

Yang mengirim kuisisioner ini:

Nama : Ni'mawati

No. Mhs : 02312120

Alamat : Gendeng GK IV/571 RT.63 RW.16, Baciro, Yogyakarta 55225

Posisi sebagai : Mahasiswa Universitas Islam Indonesia, Fak. Ekonomi, Jur. Akuntansi

Mengharapkan bantuan Bapak/Ibu para Manajer Keuangan, Produksi, Pemasaran, dan Personalia untuk mendukung penelitian dalam rangka penulisan skripsi saya yang berjudul : "PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KINEPJA MANAJERIAL (studi empiris pada perusahaan manufaktur di DIY)" dengan mengisi kuisisioner terlampir.

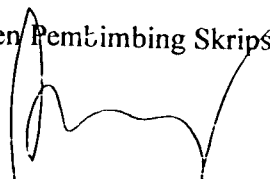
Kami menyadari waktu merupakan hal yang berharga bagi Bapak/Ibu, namun kami yakin bahwa penelitian ini tidak akan berhasil tanpa dukungan dari responden.

Data yang kami butuhkan hanya merupakan persepsi Bapak/Ibu dan bukan merupakan data keras yang merupakan rahasia instansi Bapak/Ibu. Data yang kami peroleh, rahasianya akan kami jaga sesuai dengan etika penelitian.

Demikian permohonan kami, atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner ini, kami haturkan terima kasih sebesar-besarnya.

Mengetahui

Dosen Pembimbing Skripsi,


Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak

Pemohon,


Ni'mawati

LAMPIRAN 3

KUESIONER

Kata Pengantar

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Tercapainya tujuan tersebut tergantung pada bantuan Bapak atau Ibu untuk menjawab semua pertanyaan pada daftar berikut.

Kami menyadari waktu sangat berharga bagi Bapak atau Ibu, namun kami yakin bahwa penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan Bapak atau Ibu responden.

Dalam hal ini tidak ada jawaban yang salah, Bapak atau Ibu tidak perlu ragu-ragu dalam mengisi sehingga semua jawaban anda dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Saya berharap Bapak atau Ibu memberikan jawaban yang obyektif.

Atas perhatian dan bantuan Bapak atau Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Cara Mengisi dan Mengirimkan Kuesioner

Berikut ini terdapat sejumlah pertanyaan yang saya harap Bapak atau Ibu bersedia untuk mengisinya. Bapak atau Ibu cukup memberikan tanda silang (x) pada pilihan jawaban yang tersedia. Setiap pertanyaan mengharapkan **satu jawaban**.

Kuesioner ini akan saya ambil kembali sebelum tanggal **22 februari 2006**.

Terima kasih

Identitas Responden

1. Jabatan Bapak/Ibu saat ini adalah
 - Manajer Departemen Pemasaran
 - Manajer Departemen Produksi
 - Manajer Departemen Personalia
 - Manajer Departemen Keuangan
 - Lain-lain

2. Pendidikan terakhir Bapak/Ibu
- Jenjang S-1 D-3 atau sederajat
- Jenjang S-2 SLTA
- Jenjang S-3 Lain-lain
3. Latar belakang pendidikan Bapak/Ibu
- Akuntansi Teknik
- Manajemen Hukum
- Studi pembangunan Lain-lain
4. Jenis Usaha utama perusahaan tempat Bapak/Ibu
- Produksi Pertanian
- Manufaktur
- Jasa
- Peternakan
- Lain-lain

DAFTAR PERTANYAAN
Partisipasi Penganggaran

	Sangat tidak setuju		Sangat setuju		
1. Saya ikut serta dalam perancangan seluruh anggaran bagian saya.	①	②	③	④	⑤
2. Anggaran bagian saya tidak akan selesai sampai saya merasa puas	①	②	③	④	⑤
3. Pendapatan saya merupakan suatu faktor penting dalam perancangan anggaran	①	②	③	④	⑤
4. Saya sering memberikan pendapat atau usulan kepada atasan saya, tanpa diminta.	①	②	③	④	⑤
5. Pengaruh saya dalam penentuan anggaran sangat banyak	①	②	③	④	⑤
6. Atasan saya sering meminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun	①	②	③	④	⑤
7. Menurut saya, penyusunan anggaran secara partisipatif diterapkan di perusahaan tempat saya bekerja.	①	②	③	④	⑤

Kinerja	
Sejauh mana prestasi Bapak/Ibu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dibawah ini?	
	Dibawah rata-rata Diatas rata-rata
1. Perencanaan Penentuan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.	① ② ③ ④ ⑤
2. Investigasi Mengumpulkan dan menyimpan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerjaan.	① ② ③ ④ ⑤
3. Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian lain dalam organisasi untuk mengkalikan dan menyesuaikan program, memberitahukan departemen lain, hubungan dengan manajer lain.	① ② ③ ④ ⑤
4. Evaluasi Menilai dan mengukur proposal maupun kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.	① ② ③ ④ ⑤
5. Supervisi Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan memberikan tugas dan menangani keluhan.	① ② ③ ④ ⑤
6. Pemilihan staf Mempertahankan angkatan kerja anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru menempatkan, mempromosikan dan memutasikan pegawai.	① ② ③ ④ ⑤
7. Negosiasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa menghubungi pemasok, tawar menawar dengan penjual, tawar menawar secara kelompok.	① ② ③ ④ ⑤
8. Perwakilan Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan bisnis, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.	① ② ③ ④ ⑤
9. Tingkat Keseluruhan kinerja.	

Rasa ketidakpastian lingkungan	Sangat tidak setuju Sangat setuju				
1. Saya merasa yakin mengenai metoda mana yang terbaik bagi perusahaan saya.	①	②	③	④	⑤
2. Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan di perusahaan saya.	①	②	③	④	⑤
3. Ketika melaksanakan pekerjaan, sulit mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar.	①	②	③	④	⑤
4. Elemen-elemen yang tidak masuk dalam pengendalian saya, seringkali mempengaruhi keputusan yang saya buat di perusahaan.	①	②	③	④	⑤
5. Saya yakin, bagaimana bertindak dalam perusahaan saya.	①	②	③	④	⑤
6. Saya yakin dengan penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan yang terjadi.	①	②	③	④	⑤
7. Saya dapat menyatakan bahwa tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan.	①	②	③	④	⑤
8. Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.	①	②	③	④	⑤
9. Saya dapat menyatakan bahwa saya memenuhi harapan orang lain di perusahaan saya.	①	②	③	④	⑤
10. Sangat sulit bagi saya untuk menentukan apakah metoda yang saya gunakan memenuhi tujuan di perusahaan saya.	①	②	③	④	⑤
11. Saya merasa yakin bagaimana melakukan pekerjaan saya.	①	②	③	④	⑤

LAMPIRAN 5

Uji Validitas dan Reliabilitas - Partisipasi Penganggaran

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PART1	17.5000	7.2105	.5553	.8015
PART2	18.4500	7.2079	.6741	.7921
PART3	17.5000	7.0000	.6503	.7895
PART4	17.4500	6.6816	.7001	.7789
PART5	17.7000	6.5368	.4970	.8106
PART6	17.7000	5.8000	.6490	.7829
PART7	16.7000	6.1158	.4800	.8251

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0

N of Items = 7

Alpha = .8209

LAMPIRAN 6

Uji Validitas dan Reliabilitas - Kinerja Manajerial

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KIN1	28.1000	10.0947	.7346	.9188
KIN2	28.2500	9.3553	.9560	.9040
KIN3	28.4000	10.6737	.5333	.9310
KIN4	28.2000	9.5368	.8949	.9082
KIN5	28.1000	10.4105	.6233	.9256
KIN6	28.1500	9.8184	.8087	.9140
KIN7	28.1000	10.9368	.4455	.9361
KIN8	28.4500	10.3658	.6710	.9226
KIN9	28.2500	9.3553	.9560	.9040

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Items = 9

Alpha = .9272

LAMPIRAN 7

Uji Validitas dan Reliabilitas - Rasa Ketidakpastian Lingkungan

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA
A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
RASA1	29.4000	28.5684	.9247	.9441
RASA2	29.4000	28.5684	.9247	.9441
RASA3	29.2500	26.1974	.8663	.9445
RASA4	29.5000	29.5263	.7175	.9499
RASA5	29.2000	26.2737	.8800	.9437
RASA6	29.3500	27.8184	.9084	.9433
RASA7	28.2000	29.4316	.4051	.9657
RASA8	29.1500	25.0816	.9061	.9436
RASA9	29.3500	27.8184	.9084	.9433
RASA10	29.4000	28.5684	.9247	.9441
RASA11	27.8000	30.8000	.6193	.9531

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Items = 11
Alpha = .9520

LAMPIRAN 8

TABEL FREKUENSI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer Departemen Pemasaran	9	18.8	18.8	18.8
	Manajer Departemen Produksi	10	20.8	20.8	39.6
	Manajer Departemen Personalia	18	37.5	37.5	77.1
	Manajer Departemen Keuangan	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jenjang S-1	36	75.0	75.0	75.0
	Jenjang S-2	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Latar Belakang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Akuntansi	13	27.1	27.1	27.1
	Manajemen	14	29.2	29.2	56.3
	Studi Pembangunan Teknik	3	6.3	6.3	62.5
	Hukum	5	10.4	10.4	72.9
	Hukum	10	20.8	20.8	93.8
	Lain-lain	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Jenis Usaha Utama Perusahaan

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manufaktur	48	100.0	100.0	100.0



LAMPIRAN 9

Tabel Frekuensi Jawaban Responden

Butir 1 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	4.2	4.2	4.2
	Ragu-ragu	40	83.3	83.3	87.5
	Setuju	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 2 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.1	2.1	2.1
	Tidak Setuju	38	79.2	79.2	81.3
	Ragu-ragu	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 3 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	20.8	20.8	20.8
	Ragu-ragu	38	79.2	79.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 4 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	6.3	6.3	6.3
	Ragu-ragu	43	89.6	89.6	95.8
	Setuju	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 5 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	17	35.4	35.4	35.4
	Ragu-ragu	29	60.4	60.4	95.8
	Setuju	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 6 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	12	25.0	25.0	25.0
	Ragu-ragu	29	60.4	60.4	85.4
	Setuju	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 7 Partisipasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	6	12.5	12.5	12.5
	Setuju	39	81.3	81.3	93.8
	Sangat Setuju	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Partisipasi Penganggaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18.00	4	8.3	8.3	8.3
	19.00	7	14.6	14.6	22.9
	20.00	15	31.3	31.3	54.2
	21.00	11	22.9	22.9	77.1
	22.00	6	12.5	12.5	89.6
	23.00	2	4.2	4.2	93.8
	24.00	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

LAMPIRAN 10

Tabel frekuensi jawaban responden

Butir 1 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	10	20.8	20.8	20.8
	Setuju	36	75.0	75.0	95.8
	Sangat Setuju	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 2 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	28	58.3	58.3	58.3
	Setuju	20	41.7	41.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 3 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	30	62.5	62.5	62.5
	Setuju	18	37.5	37.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 4 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	15	31.3	31.3	31.3
	Setuju	30	62.5	62.5	93.8
	Sangat Setuju	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 5 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	26	54.2	54.2	54.2
	Setuju	22	45.8	45.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 6 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	39	81.3	81.3	81.3
	Setuju	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 7 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	11	22.9	22.9	22.9
	Setuju	37	77.1	77.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 8 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	32	66.7	66.7	66.7
	Setuju	16	33.3	33.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 9 Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	4	8.3	8.3	8.3
	Setuju	40	83.3	83.3	91.7
	Sangat Setuju	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28.00	2	4.2	4.2	4.2
	29.00	3	6.3	6.3	10.4
	30.00	4	8.3	8.3	18.8
	31.00	10	20.8	20.8	39.6
	32.00	9	18.8	18.8	58.3
	33.00	8	16.7	16.7	75.0
	34.00	6	12.5	12.5	87.5
	35.00	3	6.3	6.3	93.8
	36.00	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

LAMPIRAN 11

Tabel frekuensi jawaban responden

Butir 1 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	23	47.9	47.9	47.9
	Setuju	25	52.1	52.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 2 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	48	100.0	100.0	100.0

Butir 3 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	43	89.6	89.6	89.6
	Setuju	4	8.3	8.3	97.9
	Sangat Setuju	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 4 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	18	37.5	37.5	37.5
	Ragu-ragu	28	58.3	58.3	95.8
	Setuju	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 5 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	14	29.2	29.2	29.2
	Setuju	34	70.8	70.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 6 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	41	85.4	85.4	85.4
	Setuju	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 7 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	3	6.3	6.3	6.3
	Setuju	42	87.5	87.5	93.8
	Sangat Setuju	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 8 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	25	52.1	52.1	52.1
	Setuju	22	45.8	45.8	97.9
	Sangat Setuju	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 9 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	46	95.8	95.8	95.8
	Setuju	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 10 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	46	95.8	95.8	95.8
	Setuju	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Butir 11 Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	42	87.5	87.5	87.5
	Sangat Setuju	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Rasa Ketidakpastian Lingkungan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34.00	3	6.3	6.3	6.3
	35.00	7	14.6	14.6	20.8
	36.00	13	27.1	27.1	47.9
	37.00	8	16.7	16.7	64.6
	38.00	9	18.8	18.8	83.3
	39.00	4	8.3	8.3	91.7
	40.00	3	6.3	6.3	97.9
	41.00	1	2.1	2.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

LAMPIRAN 12

Regresi Linear Sederhana

Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi Penganggaran(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.005(a)	.025	-.022	2.0390	.000	.001	1	46	.972

a Predictors: (Constant), Partisipasi Penganggaran

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.118E-03	1	5.118E-03	.001	.972(a)
	Residual	191.245	46	4.157		
	Total	191.250	47			

a Predictors: (Constant), Partisipasi Penganggaran

b Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.985	4.006		7.985	.000
	Partisipasi Penganggaran	6.823E-03	.194	.005	.035	.972

a Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 13

**Regresi Linear Berganda Pengaruh Partisipasi Penganggaran
dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial**

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi Partisipasi dan Ketidakpastian Lingkungan, Rasa Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penganggaran(a)		Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change
1	.155(a)	.024	-.043	2.0598	.024	.360	3	44	.783

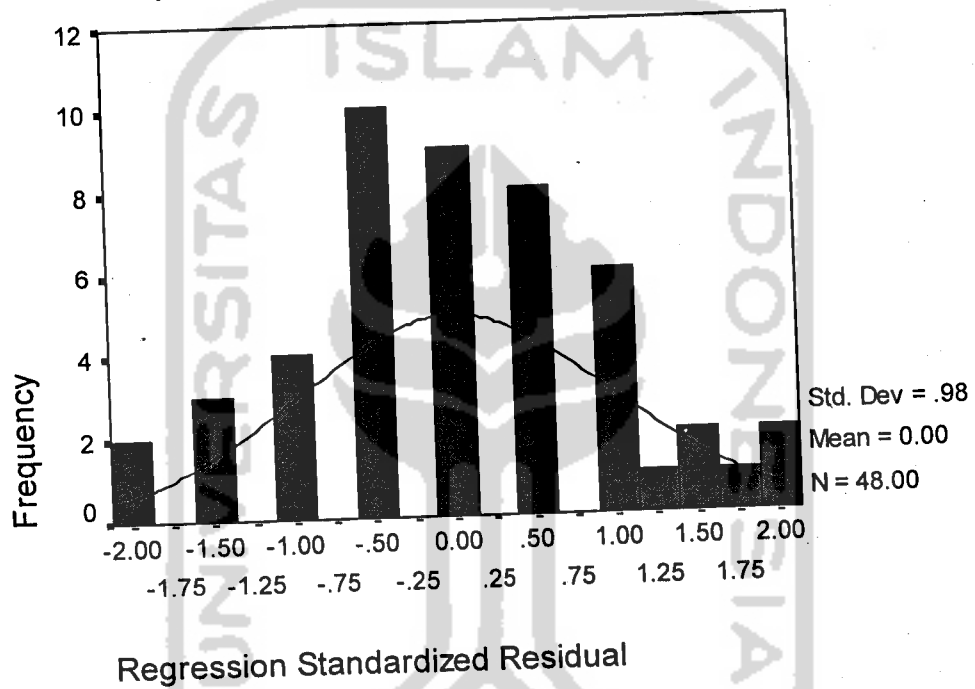
a Predictors: (Constant), Interaksi Partisipasi dan Ketidakpastian Lingkungan, Rasa Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penganggaran

LAMPIRAN 14

Uji Normalitas dengan Metode Grafik

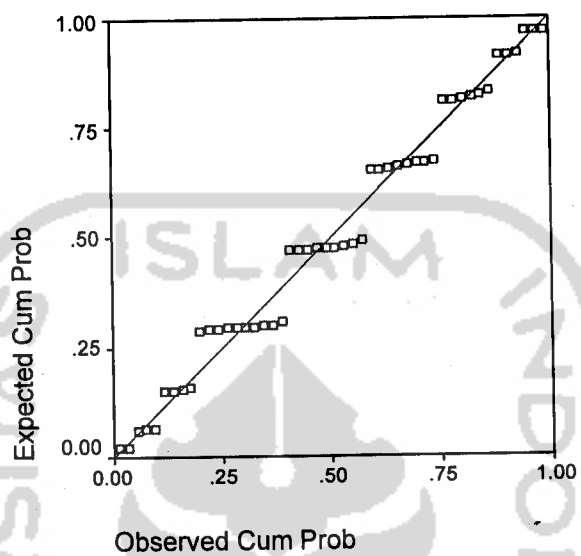
Histogram

Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN 15

Uji Multikolinearitas dengan *Pearson Correlations*

Correlations

		Partisipasi Penganggaran	Rasa Ketidakpastian Lingkungan
Partisipasi Penganggaran	Pearson Correlation	1.000	.223
	Sig. (2-tailed)	.	.127
	N	48	48
Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Pearson Correlation	.223	1.000
	Sig. (2-tailed)	.127	.
	N	48	48

LAMPIRAN 16

Uji Heterokedastisitas dengan *Spearman Correlations*

Correlations

			Partisipasi Penganggaran	Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Partisipasi Penganggaran	Correlation Coefficient	1.000	.243	.034
		Sig. (2-tailed)		.096	.816
		N	48	48	48
	Rasa Ketidakpastian Lingkungan	Correlation Coefficient	.243	1.000	.058
		Sig. (2-tailed)	.096		.698
		N	48	48	48
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.034	.058	1.000
		Sig. (2-tailed)	.816	.698	
		N	48	48	48