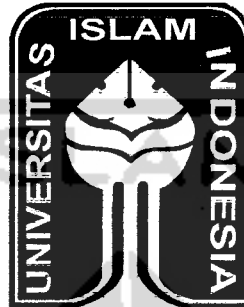


**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN REVISI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJER**



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

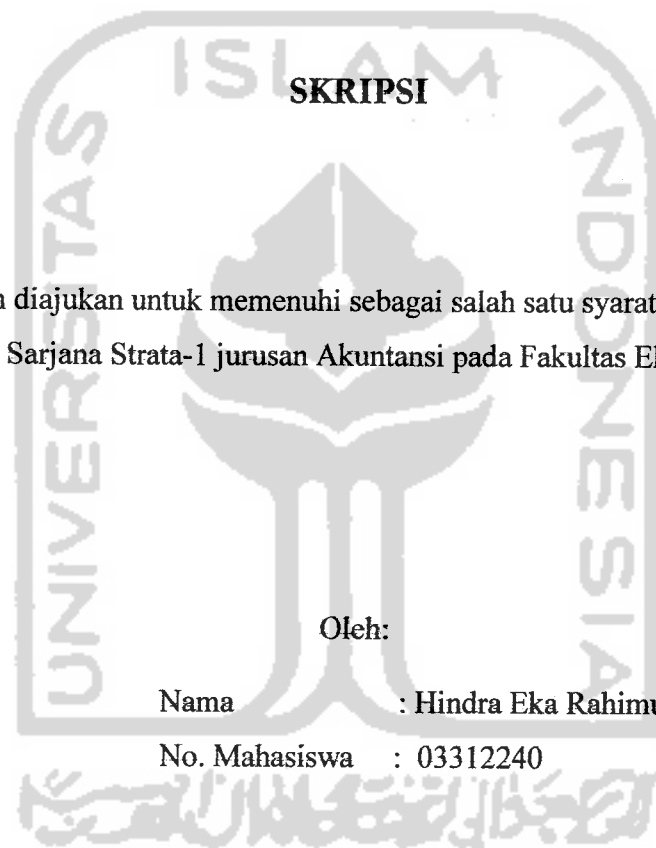
SKRIPSI

Oleh

Nama : Hindra Eka Rahimudin
Nomor Mahasiswa : 03312240

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2007**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN REVISI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJER**



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

Oleh:

Nama : Hindra Eka Rahimudin

No. Mahasiswa : 03312240

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2007

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 apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 16 Mei 2007

Penyusun,

(Hindra Eka Rahimudin)

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN REVISI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJER**

Hasil Penelitian

diajukan oleh

Nama : Hindra Eka Rahimudin
Nomor Mahasiswa : 03312240
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal 19 Juni 2007
Dosen Pembimbing,


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

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan Dan
Revisi Anggaran Terhadap Kinerja Manajer

Disusun Oleh: HINDRA EKA RAHIMUDIN
Nomor mahasiswa: 03312240

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 19 Juni 2007

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

Penguji : Mahmudi, SE, M.Si, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

MOTTO:

"..Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat..."

(Q.S Al-Mujadillah : 11)

Maka Maha Tinggi Allah Raja Yang sebenar-benarnya, dan janganlah kamu tergesa-gesa membaca Al qur'an sebelum disempurnakan mewahyukannya kepadamu, dan katakanlah: "Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan."

(Q.S Thaahaa:114)

" Keberhasilan itu tidak akan pernah tercapai oleh orang-orang yang selalu memikirkan persoalan kemungkinan akan gagal."

(William Feather)

" Hidup tidak membayar anda atas apa yang dapat anda lakukan. Hidup membayar anda atas apa yang anda lakukan."

(Les Giblin)

" Kita taklukkan apa yang tidak mungkin itu. Dan kita lakukan apa yang belum pernah orang lain bisa lakukan. "

(Berton Barley)

Ku Persembahkan Skripsi ini

kepada :



♥ Kedua Orang Tua Ku yang
Ku Cintai ♥

😊 Saudara Saudaraku,
Sahabat, Teman-teman serta
Orang-orang yang Ku
Sayangi 😊

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr wb

Alhamdulillah rabbil 'alamin, seluruh puja dan puji ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan disusun dalam rangka memenuhi persyaratan akademis untuk mencapai gelar kesarjanaan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.. Tak lupa shalawat dan salam senantiasa dihaturkan dan tucurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan, dan dukungan dari berbagai pihak yang dengan ketulusan, kasih sayang, dan pengorbanannya memberikan bantuan kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Asma'i Ishak, M.Bus, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan petunjuk, saran dan bimbingan hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Ibu Dra. Ibu Erna Hidayah, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi FE UII

4. Bapak/Ibu Guru SDN Glagah III, SDN Pakel dan SDN Rejodani, SLTPN 6 Yogyakarta, SMUN 4 Yogyakarta, Serta Dosen dan seluruh Civitas FE UII beserta Staff Tata Usaha, Satpam dll, terima kasih atas segala jasa yang telah kalian berikan.
5. Ayah dan Mamaku tercinta yang selalu menyayangi, memberikan dukungan, doa dan restu yang menjadi motivasiku untuk terus berusaha menjadi lebih baik lagi.
6. Adik-adikku tercinta Hilda dan Hirfani. Terus raih mimpi yang setinggi-tingginya. Buat Ayah dan Mama bangga karena keberhasilan kalian yang membanggakan. Abang selalu dukung dan menyayangi kalian berdua selamanya.
7. Adikku sayang Aditya Sari Paramita yang terus-menerus memberi semangat dan cinta kasih sayang dan juga tentunya sebagai tempat labuhan ngeprint skripsiku...he..he..
8. Sahabat-sahabatku di LBB Sanggar Galileo yang selalu mendukungku. Bu Riri, Mas Arif, Mas Printo, Mbak Fia, Mbak Santi, Mbak Lya, Mbak Nita, Mbak Arie, Mbak Hesti, Mas Gendon, Mbak Santi Godean, dan tentor-tentor serta murid-murid LBB Sanggar Galileo.
9. Teman-teman KKN UII Angk.33 BT~17 Tika, Bimo, Siti, Putri (Pokja MSDIP is the best....), Nawan, Ainir, Ryan, Edi Sulis, Edi KB, Pakdhe Hendro, dan teman-teman KKN ku yang lainnya, terima kasih atas semuanya dan tolong maafkan apabila selama ini saya buat salah sama kalian.
10. Teman teman Kelas D Akt.UII 2003 terkhusus teman-teman lawakku, Parto, Tukul, Ketek, Doyok, Kadir, Bolot, Aming, Simbah, Freddy, Gogon, dan teman-teman pelawakku lainnya. Kalian memang tim pelawak terhebat sepanjang masa.....!!!!!!

11. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya Skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penulisan ini. Untuk itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan dari pembaca skripsi ini demi menuju kesempurnaan. Akhirnya, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat adanya. AMIN YA RABBAL 'ALAMIN

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Yogyakarta, 16 Mei 2007

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Berita Acara Skripsi	v
Motto	vi
Halaman Persembahan	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Abstrak	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4

1.5	Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA		
2.1	Anggaran	7
2.2	Manfaat Anggaran.....	8
2.3	Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	9
2.4	Ketidakpastian Lingkungan.....	10
2.5	Revisi Anggaran.....	12
2.6	Kinerja Manajerial.....	13
2.7	Review Penelitian Terdahulu.....	14
2.8	Formulasi Hipotesis.....	17
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	Populasi dan Sampel Penelitian.....	22
3.2	Pengukuran Variabel.....	24
3.3	Metode Analisis Data.....	25
3.4	Data Penelitian.....	26
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Responden.....	27
4.2	Deskripsi Statistik.....	28
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	29
4.4	Uji Normalitas.....	32
4.5	Uji Asumsi Klasik.....	34

4.5.1. Uji Multikolinieritas.....	34
4.5.2. Uji Autokorelasi.....	36
4.5.3. Uji Heteroskedastisitas.....	37
4.6 Pengujian Hipotesis.....	38

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	42
5.2 Keterbatasan dan Saran	42
5.3 Implikasi Penelitian.....	43

DAFTAR PUSTAKA.....	45
----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	48
----------------------	-----------



DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	22
3.2 Daftar Nama Perusahaan.....	23
4.1 Profil Responden.....	27
4.2 Deskripsi Statistik.....	28
4.3 Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	30
4.4 Hasil Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan.....	30
4.5 Hasil Uji Validitas Revisi Anggaran.....	31
4.6 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	31
4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	32
4.8 Hasil Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov).....	34
4.9 Uji Multikolinieritas (VIF-Tolerance).....	35
4.10 Uji Multikolinieritas (Koefisien Korelasi).....	36
4.11 Uji Autokorelasi.....	37
4.12 Hasil Pengujian Hipotesis.....	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1 Model Penelitian.....	16
4.1 Hasil Uji Normalitas (<i>Grafik Normal P-P Plot</i>).....	33
4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	38



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1. Surat Ijin Penelitian.....	48
2. Kuesioner Penelitian	50
3. Daftar Tabulasi Kuesioner	55
4. Deskripsi Statistik	59
5. Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	60
6. Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan	61
7. Uji Validitas Revisi Anggaran.....	63
8. Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	64
9. Uji Reliabilitas	66
10. Uji Normalitas.....	67
11. Uji Multikolinieritas	68
12. Uji Autokorelasi.....	69
13. Uji Heteroskedastisitas.....	70
14. Uji Regresi.....	71

ABSTRAK

Studi ini meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan revisi anggaran terhadap kinerja manajerial. Tujuan penelitian adalah untuk menemukan bukti empiris tentang (a) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, (b) pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dan (c) pengaruh revisi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer bagian perusahaan-perusahaan manufaktur berskala besar di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Responden diseleksi dari populasi dengan menggunakan random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan langsung ke perusahaan responden. Pengumpulan data dengan daftar pertanyaan tersebut diadopsi dari peneliti-peneliti terdahulu. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini adalah (1) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, (2) ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, dan (3) revisi anggaran tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Revisi Anggaran, dan Kinerja Manajerial.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian suatu organisasi dalam bentuk keuangan. Anggaran berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama periode waktu tertentu sebagai acuan kegiatan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa banyak tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi/perusahaan. Sebuah organisasi/perusahaan membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997: 355).

Mengingat pentingnya fungsi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan, maka proses penyusunan anggaran (penganggaran) merupakan esensi bagi keberhasilan anggaran perusahaan (Alim, 2002). Selain itu, anggaran diperlukan perusahaan sebagai salah satu komponen penting bagi perusahaan tersebut agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini (Hariyanti dan Nasir, 2002).

Penganggaran dibagi menjadi dua yaitu penganggaran partisipatif (*bottom-up*) dan penganggaran *top-down*. Pada level penganggaran partisipatif, proses penyusunan anggaran memungkinkan manajer dengan level yang lebih rendah untuk

berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran sementara dalam penganggaran *top-down*, proses penyusunan anggaran tidak melibatkan bawahan secara signifikan (Alim, 2002).

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran telah diasosiasikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut sangatlah mungkin karena adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan pada bawahan untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan dengan tanpa partisipasi (Hariyanti dan Nasir, 2002), dan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran (Sumadiyah dan Susanta, 2004), serta partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan mendorong/memotivasi manajer pada level lebih rendah sehingga mereka bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian (Alim, 2002).

Penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tidak selamanya diasosiasikan mempunyai pengaruh yang positif karena ditemukan adanya ketidakkonsistenan pada hasil-hasil riset terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tersebut. Faktor yang mungkin menyebabkan hasil-hasil riset terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tersebut tidak konsisten adalah faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang

dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja (Alim, 2002).

Mendasarkan pada uraian di atas, peneliti termotivasi untuk menguji kembali apakah partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Selain menguji efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, peneliti juga memasukkan dua variabel lainnya yaitu ketidakpastian lingkungan dan revisi anggaran.

Pemilihan variabel ketidakpastian lingkungan didasarkan pada argumen bahwa ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh seorang manajer tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan sebagai acuan untuk mendorong seorang manajer dalam meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan. Sedangkan variabel revisi anggaran diasumsikan juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena berkaitan dengan peran aktif manajer dalam merevisi anggaran sebagai alat antisipasi ketidakpastian yang dihadapi manajer dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Tingkat kemudahan revisi anggaran diperkirakan akan tinggi, mengingat ketidakpastian yang dihadapi manajer juga tinggi.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan dan Revisi Anggaran terhadap Kinerja Manajer”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial,
2. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, dan
3. Apakah revisi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah mengetahui secara empiris pengaruh:

1. Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial,
2. Ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial, dan
3. Revisi anggaran terhadap kinerja manajerial

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Manajer

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajer dalam mendesain sistem penyusunan anggaran (penganggaran) perusahaan agar dapat mempertimbangkan faktor sosial, motivasional dan kognitif.

2. Bagi Investor

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi investor untuk bahan pertimbangan dalam perencanaan penanaman investasi pada suatu perusahaan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur bidang penyusunan anggaran (penganggaran) partisipatif bagi penelitian selanjutnya yang sejenis.

1.5 Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam skripsi ini terdiri dari 5 bab, yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

Bab I : merupakan pendahuluan yang mencakup pembahasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II : merupakan kajian pustaka yang memuat landasan teori yang berkaitan dengan pembahasan anggaran, manfaat anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan, revisi anggaran, kinerja manajerial, review penelitian terdahulu dan formulasi hipotesis.

Bab III : merupakan metode penelitian yang digunakan. Bab ini membahas hal-hal sebagai berikut: populasi dan sampel penelitian, pengukuran variabel, metode analisis data dan data penelitian.

- Bab IV : merupakan analisis dan pembahasan data yang berisi deskripsi statistik data penelitian, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis.
- Bab V : merupakan penutup yang mencakup kesimpulan, keterbatasan dan saran serta implikasi penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas berbagai literatur yang relevan dengan topic penelitian ini. Bagian ini dimulai dengan pembahasan mengenai anggaran, yang kemudian diikuti dengan pembahasan mengenai manfaat anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan, revisi anggaran, kinerja manajerial. Kemudian dilanjutkan dengan membahas review penelitian terdahulu. Pada akhir bab ini disajikan formulasi hipotesis.

2.1 Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses perencanaan pengendalian manajemen dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam satuan unit moneter yang dibuat setiap periode tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran tersebut adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode tertentu. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program-program dengan menggunakan ketentuan dan informasi yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.

Menurut Mulyasari dan Sugiri (2004) yang dimaksud dengan anggaran adalah alat perencanaan manajerial dalam bentuk keuangan. Anggaran tersebut berisi

aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode tertentu sebagai acuan kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan operasi.

Dalam anggaran, program-program dalam struktur pengendalian manajemen selalu dikaitkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, bukan program-program yang dilaksanakan secara individu. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.

2.2 Manfaat Anggaran

Menurut Kenis (1979) dalam Mulyasari dan Sugiri (2004) anggaran merupakan alat manajemen untuk melakukan pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja dan motivasi. Anggaran berfungsi juga sebagai dasar pengukuran kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dalam mengimplementasikan anggaran tersebut. Dasar pengukuran kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan cara membandingkan sasaran dalam anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang telah dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban.

Selain pernyataan di atas, anggaran juga berguna untuk: (1) memperjelas rencana strategi suatu organisasi, (2) membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban dari suatu organisasi, (3) melimpahkan tanggung jawab kepada manajer pusat-pusat pertanggungjawaban, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban, dan (4)

memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

Pada dasarnya anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah organisasi. Pertama, anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan. Sedangkan yang kedua, anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi tersebut dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang telah dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jika hasil sesungguhnya berbeda jauh dari rencana yang telah ditetapkan, maka perlu dievaluasi dan diambil tindakan untuk melakukan revisi yang diperlukan untuk perencanaan selanjutnya.

2.3 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah keikutsertaan manajer pelaksana dalam memutuskan bersama dengan manajer puncak mengenai serangkaian aktivitas di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer pelaksana dalam pencapaian tujuan perusahaan (Sumadiyah dan Susanta, 2004). Manajer pelaksana adalah para manajer bagian yang memiliki tugas dan wewenang masing-masing yang telah ditentukan oleh perusahaan. Manajer bagian merupakan pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Sehingga manajer puncak berusaha memperoleh *sharing* informasi dari manajer bagian melalui partisipasi

penyusunan anggaran yaitu dengan cara mendesain dan menawarkan pada manajer bagian kontrak intensif guna mewujudkan keselarasan tujuan yang lebih efisien yang dapat memotivasi manajer bagian untuk mencapai anggaran (Supriyono, 2004). Partisipasi penyusunan anggaran juga memungkinkan manajer bagian untuk bertukar dari mencari informasi dari manajer puncak mereka, yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lain. Oleh karena itu, partisipasi penyusunan anggaran berfungsi sebagai sarana komunikasi dari bawahan ke atasan maupun dari atasan ke bawahan, tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi juga isu lain yang terkait dengannya.

Menurut Mulyasari dan Sugiri (2004) partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan aktivitas menyusun anggaran yang melibatkan setiap tingkat manajer, untuk membuat target bagi lingkup kerjanya. Lebih lanjut lagi, Mulyasari dan Sugiri (2004) mengemukakan partisipasi dalam penyusunan anggaran bertujuan untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer. Sikap dan perilaku karyawan dan manajer akan terbentuk dengan sendirinya untuk menghadapi tekanan-tekanan yang bersifat psikis maupun tekanan-tekanan yang bersifat fisik yang timbul dengan tujuan pencapaian target dalam penyusunan anggaran.

2.4 Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian merupakan kondisi suatu individu tersebut 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 (Imron, 2004). Oleh karena itu, seorang manajer akan memiliki tanggungjawab yang tinggi dalam penyelesaian tugas berikutnya dalam mengimplementasikan pengoptimalan sikap dan perilaku manajer untuk mengatasi ketidakpastian serta isu-isu yang berkaitan dengan ketidakpastian yang ia hadapi.

Dalam memenuhi pencapaian tujuan perusahaan, biasanya perusahaan menghadapi kendala-kendala yang berhubungan dengan tingkat ketidakpastian yang bervariasi. Umumnya kendala-kendala yang diperhitungkan suatu perusahaan adalah ketidakpastian lingkungan dan ketidakpastian strategik.

Dalam Imron (2004) yang dimaksud dengan ketidakpastian lingkungan adalah (1) ketidakpastian informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan (Duncan, 1972), (2) tak diketahui hasilnya (*outcome*) dari keputusan tertentu tentang seberapa besar perusahaan yang akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah (Gifford et.al, 1979) dan (3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan, pada berbagai tingkat keyakinan, tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu keputusan (Gerloff et.al, 1991).

Robbins (1990) dalam Sumadiyah dan Susanta (2004) menjelaskan bahwa lingkungan perusahaan dapat berbentuk lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak begitu jelas. Lain halnya dengan lingkungan umum, lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung

memiliki relevansi terhadap kehidupan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan khusus merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Pemasok, pelanggan, pemerintah, pesaing, kelompok-kelompok yang berpengaruh di masyarakat, serikat pekerja, dan asosiasi industri merupakan lingkungan khusus perusahaan.

2.5 Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui. Ada dua macam prosedur revisi yaitu prosedur yang memungkinkan pemutakhiran secara sistematis (misalnya secara kuartalan) dan prosedur yang memungkinkan adanya revisi dalam keadaan tertentu (Anthony dan Govindarajan, 2005: 85). Keadaan yang dimaksud adalah keadaan di luar kontrol manajemen.

Revisi anggaran didefinisikan sebagai kemudahan dalam merevisi anggaran dalam implementasi anggaran (Alim, 2002) Lebih lanjut lagi, Alim (2002) menyatakan bahwa kemudahan dalam merevisi anggaran perlu dipertimbangkan apabila ketidakpastian lingkungan yang dihadapi manajer relatif tinggi. Apabila asumsi tersebut berlaku tentu saja berdampak terhadap kemudahan pemberian otorisasi terhadap revisi anggaran ketika anggaran orisinil telah disetujui. Dalam hal ini ketidakpastian yang dihadapi oleh manajer dapat digolongkan ke dalam keadaan di luar kontrol manajemen.

2.6 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diasumsikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan (Poerwati, 2002). Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen (Hariyanti dan Nasir, 2002). Oleh karena itu, kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefisienan dan keefektivan organisasional.

Hal yang dapat meningkatkan kinerja manajerial adalah partisipasi dari bawahan. Hal ini dikarenakan partisipasi tersebut memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Karena hanya bawahan saja yang tahu apa yang mereka butuhkan dan akhirnya mereka komunikasikan kepada atasannya yang selanjutnya mereka tampilkan dalam bentuk kuantitatif yang terancang dalam anggaran. Bukan hanya itu saja, partisipasi juga dapat memungkinkan bawahan untuk memilih, dan tindakan tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Sehingga bawahan memiliki hak untuk memilih tindakan apa yang sesuai untuk memecahkan suatu masalah yang mereka hadapi sekaligus memiliki kewajiban untuk bertanggung jawab menyelesaikan suatu masalah atas dasar tindakan yang mereka pilih. Pada akhirnya komitmen yang mereka bangun akan meningkatkan kinerja mereka masing-masing secara khusus yang berdampak pada peningkatan kinerja manajerial secara umum.

2.7 Review Penelitian Terdahulu

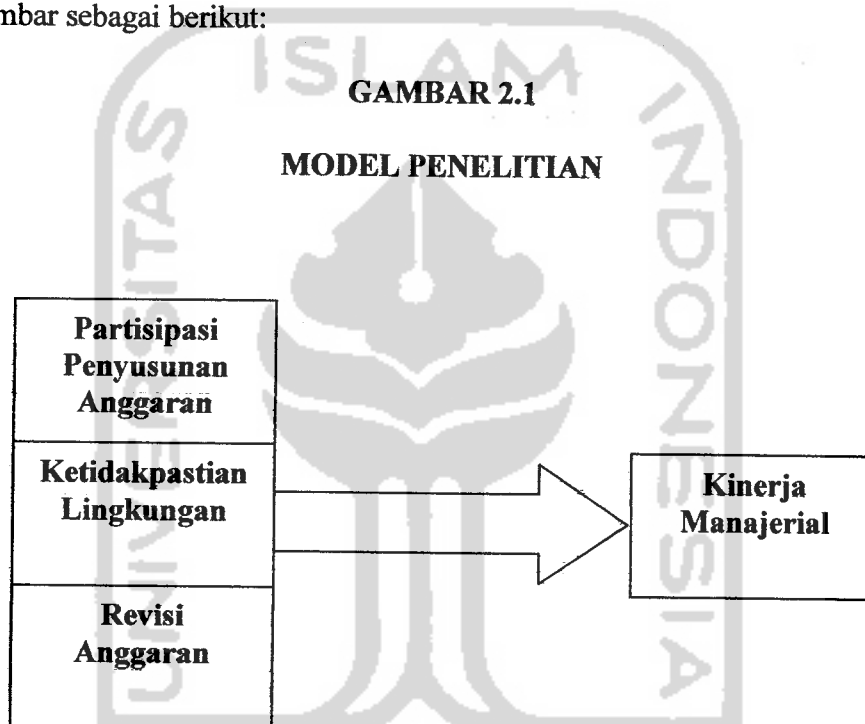
Jika dikaitkan dengan anggaran, telah cukup banyak peneliti yang mengkaitkan anggaran terhadap kinerja manajerial maupun kepuasan manajerial. Namun demikian, hasil dari penelitian-penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan manajerial tidak konsisten. Ketidakkonsistenan yang terjadi pada hasil dari penelitian-penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan manajerial tersebut mungkin disebabkan oleh faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja (Alim, 2002). Selain faktor kontinjensi, faktor lainnya yang mempengaruhi ketidakkonsistenan pada penelitian-penelitian tersebut adalah pengujian yang digunakan untuk menguji faktor-faktor kontinjensi tersebut. Faktor-faktor kontinjensi tersebut dapat diuji dengan pendekatan interaksi, pendekatan residu atau pendekatan deviasi (Riyanto, 2001).

Beberapa penelitian menunjukkan bukti yang saling bertentangan mengenai hubungan antara efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Alim (2004) menyatakan bahwa efektivitas partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial secara signifikan dengan argumen bahwa efektivitas partisipasi penyusunan anggaran akan mendorong/memotivasi manajer pada level lebih rendah sehingga mereka bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian.

Akan tetapi tidak selamanya efektivitas partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara signifikan. Penelitian-penelitian terdahulu telah membuktikan hal tersebut, sebagai contoh penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Poerwati (2002) dan Mulyasari dan Sugiri (2004) yang menemukan bukti bahwa hubungan antara efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tidak signifikan. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh adanya variabel lain yang memediasi hubungan antara efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hal serupa juga terjadi dalam penelitian-penelitian yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran telah dilakukan oleh Kren (1992), Rahayu (1997) dan Sumadiyah dan Susanta (2004). Penelitian-penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian Kren (1992) dan Rahayu (1997) tidak menemukan bukti empiris bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumadiyah dan Susanta (2004) yang justru menemukan bukti bahwa ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran.

Seiring dengan hal di atas, maka dilakukan berbagai penelitian yang mengidentifikasi berbagai variabel yang mempengaruhi perancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen. Variabel yang diadopsi dalam penelitian ini yaitu partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan revisi anggaran dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Model teori dalam penelitian ini ditunjukkan oleh gambar sebagai berikut:



2.8 Formulasi Hipotesis

Penyusunan anggaran adalah proses perencanaan pengendalian manajemen dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam satuan unit moneter yang dibuat setiap periode tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran tersebut adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit

moneter untuk periode tertentu. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program-program dengan menggunakan ketentuan dan informasi yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.

Dalam anggaran, program-program dalam struktur pengendalian manajemen selalu dikaitkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, bukan program-program yang dilaksanakan secara individu. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.

Selanjutnya pada tahap implementasi strategi pun akan berdampak pada perilaku karyawan. Pemilihan strategi dalam penyusunan anggaran, apakah *top-down* atau *bottom-up*, sedikit banyak akan mempengaruhi perilaku karyawan terhadap anggaran. Pada level penganggaran partisipatif, proses penyusunan anggaran memungkinkan manajer dengan level yang lebih rendah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran sementara dalam penganggaran *top-down*, proses penyusunan anggaran tidak melibatkan bawahan secara signifikan (Alim, 2002). Yang dimaksud pada level penganggaran partisipatif di sini adalah proses penyusunan anggaran melalui pendekatan *bottom-up*.

Banyak penelitian-penelitian yang membuktikan bahwa proses penyusunan anggaran melalui pendekatan *bottom-up* dapat meningkatkan kinerja manajerial secara optimal. Hal tersebut sangatlah mungkin karena adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan pada bawahan untuk

menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan dengan tanpa partisipasi (Hariyanti dan Nasir, 2002), dan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memberikan kesempatan bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran (Sumadiyah dan Susanta, 2004), serta partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran akan mendorong/memotivasi manajer pada level lebih rendah sehingga mereka bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian (Alim, 2002).

Berdasarkan pada sejumlah argumen dan bukti empiris di atas, penting untuk menguji kembali hubungan antara efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, penelitian mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

Hal yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah organisasi tentu saja faktor dari luar yang berpengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap organisasi tersebut. Faktor-faktor dari luar tersebut tentu saja dapat menghambat proses pencapaian tujuan organisasi apabila tidak dipedulikan sejak awal. Yang dimaksudkan di sini adalah faktor lingkungan yang terus-menerus berubah. Faktor lingkungan yang terus-menerus berubah atau ketidakpastian lingkungan dapat digolongkan menjadi dua. Yang pertama faktor lingkungan umum, yang mana dampak dari faktor tersebut tidak memiliki relevansi yang jelas atau tidak memiliki

dampak secara langsung terhadap organisasi. Sedangkan faktor lingkungan khusus yang memiliki relevansi yang jelas ini memiliki dampak secara langsung terhadap organisasi. Yang termasuk dalam faktor lingkungan khusus perusahaan adalah pemasok, pelanggan, pemerintah, pesaing, kelompok-kelompok yang berpengaruh di masyarakat, serikat pekerja, dan asosiasi industri.

Ketidakpastian lingkungan sudahlah tentu mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena dari ketidakpastian lingkungan di sinilah akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran oleh masing-masing pusat-pusat pertanggungjawaban yang tertuang dalam anggaran. Mereka akan cenderung mempertimbangkan faktor lingkungan bisnis yang sangat berpengaruh dalam kehidupan organisasi di mana mereka bekerja.

Akan tetapi sebagian besar bukti empiris menunjukkan bahwa manajer yang menghadapi ketidakpastian yang tinggi, pemberian partisipasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Demikian pula sebaliknya, manajer yang menghadapi ketidakpastian yang rendah, maka partisipasi rendah dalam proses penyusunan anggaran diasosiasikan dengan kinerja yang tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya Riyanto (1997) dalam Alim (2002) menyatakan bahwa ketidakpastian strategik adalah ketidakpastian yang terkait dengan strategi yang dipilih yang esensinya mempresentasikan ketidakmampuan manajemen untuk menilai secara akurat sifat reaksi pelanggan dan pesaing. Ketidakpastian yang dimaksud lebih mengarah kepada ketidakpastian yang berhubungan dengan lingkungan (Alim, 2002).

Berdasarkan pada sejumlah argumen dan bukti empiris di atas dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa revisi anggaran diberlakukan apabila ketidakpastian yang dihadapi oleh manajer merupakan salah satu keadaan yang tergolong dalam keadaan di luar kontrol manajemen. Selanjutnya Edwin Locke (1968) dalam Darma (2004) menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh 2 (dua) buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa yang akan datang dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi sekarang hingga pencapaian *goal*. Perilaku akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kerjanya. Dengan pengotorisasian revisi anggaran ketika anggaran orisinil telah disetujui dimaksudkan agar partisipasi penyusunan anggaran dapat dilakukan secara maksimal dalam mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang untuk mencapai *intentions* (tujuan) atau *goal*; yang dimaksudkan di sini ialah kinerja manajerial yang memuaskan.

Mendasarkan pada uraian di atas, revisi anggaran memang diperlukan bukan hanya untuk mengatasi ketidakpastian-ketidakpastian yang timbul guna mengambil suatu keputusan yang tepat, tetapi juga sebagai penentu arah pencapaian *intentions*

(tujuan) atau *goal* yang diimplementasikan melalui sikap dan perilaku untuk mencapai target efektivitas anggaran yang direvisi secara maksimal.

Berdasarkan pada sejumlah argumen dan bukti empiris di atas, dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Revisi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh manajer bagian perusahaan-perusahaan manufaktur berskala besar di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Menurut Direktori Industri Besar dan Sedang Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta 2004 yang dimaksud dengan perusahaan manufaktur berskala besar adalah perusahaan yang memiliki tenaga kerja 100 orang atau lebih. Sampel diseleksi dari populasi dengan menggunakan *random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan langsung ke perusahaan responden. Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

TABEL 3.1
SAMPEL DAN TINGKAT PENGEMBALIAN

Jumlah sampel	80
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	46
Jumlah kuesioner yang kembali	34
Kuesioner yang digugurkan	4
Kuesioner yang digunakan	30
Tingkat pengembalian	$34/80 * 100\% = 42,50\%$
Tingkat pengembalian yang digunakan	$30/80 * 100\% = 37,50\%$

Dari 80 kuesioner yang dikirimkan, jumlah kuesioner yang kembali hanya 34 dan sebanyak 46 kuesioner tidak kembali. Dari 34 kuesioner yang kembali, hanya 30 kuesioner yang dapat digunakan sebagai data penelitian, sedangkan 4 kuesioner lainnya tidak dapat digunakan karena pengisiannya yang kurang lengkap. Berikut ini adalah tabel daftar nama perusahaan tempat responden bekerja.

TABEL 3.2
DAFTAR NAMA PERUSAHAAN

NO	NAMA PERUSAHAAN	KUESIONER YANG DIKIRIM	KUESIONER YANG KEMBALI
1	DIAMOND BARU, PT	6	4
2	GE LIGHTING INDONESIA, PT	6	-
3	GENTENG MUTIARA	6	-
4	GKBI	4	4
5	KARYA HIDUP SENTOSA, CV	6	-
6	KOMITRANDO, PT	6	-
7	MADU BARU, PT	7	7
8	MATARAM TUNGGAL GARMENT, PT	8	4
9	PRIMISSIMA, PT	10	10
10	SAMITEX, PT	7	-
11	SARIHUSADA TBK, PT	6	5
12	WESTA PUSAKA KUSUMA, PT	8	-
TOTAL		80	34

3.2 Pengukuran Variabel

Variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini terdiri dari 6 pertanyaan yang mengukur seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam perancangan penyusunan anggaran di perusahaan. Instrumen dari Milani (1975) ini dipilih karena sesuai untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagaimana definisi yang dipergunakan oleh peneliti, dan juga karena telah terbukti validitasnya pada penelitian-penelitian terdahulu. Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 7 angka. Angka 1 berarti Sangat Tidak Setuju dan angka 7 berarti Sangat Setuju.

Peneliti memilih menggunakan pengukuran subyektif untuk mengukur variabel ketidakpastian lingkungan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen dari Duncan (1972). Instrumen ini terdiri dari 11 item pertanyaan, yang mengukur rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara akurat. Variabel ketidakpastian lingkungan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 angka, dengan rentang 1 sampai dengan 5. angka 1 berarti Sangat Tidak Setuju dan angka 5 berarti Sangat Setuju.

Variabel revisi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Muslimah (1996). Instrumen ini terdiri dari 4 item pertanyaan, yang mengukur kemudahan dalam merevisi anggaran dalam pengimplementasian anggaran. Pengukuran variabel revisi anggaran dilakukan dengan menggunakan skala

Likert 5 angka. Angka 1 berarti Sangat Tidak Setuju dan angka 5 berarti Sangat Setuju.

Variabel kinerja manajerial diukur dengan butir-butir kuesioner yang dikembangkan dari penelitian Mahoney (1963). Instrumen ini terdiri dari 9 item pertanyaan yang mana responden diminta mengukur sendiri kinerjanya yang terdiri dari 8 dimensi aktivitas manajemen serta satu pengukuran kinerja manajer secara keseluruhan. Pengukuran variabel kinerja manajerial dilakukan dengan menggunakan skala Likert 9 angka. Angka 1 sampai dengan 3 untuk kinerja di bawah rata-rata, angka 4 sampai dengan 6 untuk kinerja rata-rata, dan angka 7 sampai dengan 9 untuk kinerja di atas rata-rata.

3.3 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengujian akan dilakukan dengan membuat model yang menunjukkan bahwa dependen variabel merupakan hasil interaksi dari ketiga variabel independen. Penelitian ini menggunakan model regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

b_0 = Konstanta

b_1 - b_3 = Koefisien Regresi

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Ketidakpastian Lingkungan

X_3 = Revisi Anggaran

e = error

3.4 Data Penelitian

Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa kuesioner. Kuesioner ini disebarakan kepada responden dengan cara mendatangi perusahaan-perusahaan tempat responden bekerja secara langsung. Responden diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari:

1. 6 (enam) buah pertanyaan bernomor urut 1 sampai dengan 6 yang mewakili variabel partisipasi penyusunan anggaran yang diadopsi dari Milani (1975).
2. 11 (sebelas) buah pertanyaan bernomor urut 7 sampai dengan 17 yang mewakili variabel ketidakpastian lingkungan yang diadopsi dari Duncan (1972).
3. 4 (empat) buah pertanyaan bernomor urut 18 sampai dengan 21 yang mewakili variabel revisi anggaran yang diadopsi dari Muslimah (1996).
4. 9 (sembilan) buah pertanyaan bernomor urut 22 sampai dengan 30 yang mewakili variabel kinerja manajerial yang diadopsi dari Mahoney (1963), dan
5. identitas responden yang terdiri dari nama, nama perusahaan, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan dan masa kerja dari responden yang bersangkutan.

Untuk mengetahui secara lebih detil hasil penelitian ini, dapat dilihat di daftar tabulasi kuesioner pada Lampiran 3.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Profil 30 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ditunjukkan pada Tabel 4.1. Mayoritas responden yang berpartisipasi adalah responden yang berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 25 orang atau 83,33% dari total responden. Sisanya sebanyak 5 orang atau 16,67% dari total responden berjenis kelamin wanita. Responden berdasarkan usia, pendidikan terakhir, latar belakang pendidikan, dan masa kerja dapat dilihat lebih detail dalam Tabel 4.1.

TABEL 4.1
PROFIL RESPONDEN

		JUMLAH	PROSENTASE
Jenis Kelamin	1) Pria	25	83,33%
	2) Wanita	5	16,67%
Usia	1) 20-29 tahun	-	-
	2) 30-39 tahun	16	53,33%
	3) >40 tahun	14	46,67%
Pendidikan Terakhir	1) S3	-	-
	2) S2	4	13,33%
	3) S1	21	70,00%
	4) D3	4	13,33%
	5) SLTA	1	3,33%

Latar Belakang Pendidikan	1) Akuntansi	6	20,00%
	2) Manajemen	7	23,33%
	3) Studi Pembangunan	-	-
	4) Teknik	10	33,33%
	5) Lainnya	7	23,33%
Masa Kerja	1) <5 tahun	2	6,67%
	2) 5-10 tahun	11	36,67%
	3) >10 tahun	17	56,67%

4.2 Deskripsi Statistik

Analisa didasarkan dari jawaban responden sebanyak 30 responden. Hasil pengolahan data mengenai deskripsi statistik dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.2
DESKRIPSI STATISTIK

Variabel	Kisaran	Kisaran	Rata-rata	Standar Deviasi
	Teoritis	Sesungguhnya		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	6-42	22-42	32.87	5.097
Ketidakpastian Lingkungan	11-55	37-51	42.40	3.510
Revisi Anggaran	4-20	9-16	13.20	1.846
Kinerja Manajerial	9-81	43-81	66.20	8.168

Sumber: Lampiran 4

Hasil pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran, skor jawaban responden berkisar antara 22-42 dengan kisaran teoritis antara 6-42 menunjukkan

bahwa ada manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini yang memiliki partisipasi pada tingkat ekstrem tinggi. Skor jawaban responden mengenai variabel ketidakpastian lingkungan berkisar antara 37-51 dengan kisaran teoritis antara 11-55 yang berarti bahwa tidak ada faktor ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi responden secara ekstrem. Variabel revisi anggaran berkisar antara 9-16 dengan kisaran teoritis antara 4-20 yang berarti bahwa tidak ada manajer yang mengimplementasikan revisi anggaran secara ekstrem. Variabel kinerja manajerial berkisar antara 43-81 dengan kisaran teoritis antara 9-81 yang berarti bahwa ada manajer yang menjadi responden penelitian yang memiliki kinerja pada tingkat ekstrem.

4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir pertanyaan dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel harus dilakukan uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan tersebut. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing pertanyaan yang mendefinisikan variabel partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan, revisi anggaran dan kinerja manajerial. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan Korelasi Pearson. Berikut ini akan ditampilkan tabel hasil uji validitas masing-masing pertanyaan pada masing-masing variabel:

TABEL 4.3

HASIL UJI VALIDITAS PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Status
Butir_1	0,838	0,000	Valid
Butir_2	0,735	0,000	Valid
Butir_3	0,780	0,000	Valid
Butir_4	0,850	0,000	Valid
Butir_5	0,838	0,000	Valid
Butir_6	0,741	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 5

TABEL 4.4

HASIL UJI VALIDITAS KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Status
Butir_7	0,578	0,000	Valid
Butir_8	0,780	0,000	Valid
Butir_9	0,331	0,037	Valid
Butir_10	0,415	0,011	Valid
Butir_11	0,569	0,001	Valid
Butir_12	0,608	0,000	Valid
Butir_13	0,643	0,000	Valid
Butir_14	0,651	0,000	Valid
Butir_15	0,609	0,000	Valid
Butir_16	0,260	0,083	Tidak Valid
Butir_17	0,588	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 6

TABEL 4.5
HASIL UJI VALIDITAS REVISI ANGGARAN

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Status
Butir_18	0,214	0,128	Tidak Valid
Butir_19	0,762	0,000	Valid
Butir_20	0,755	0,000	Valid
Butir_21	0,579	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 7

TABEL 4.6
HASIL UJI VALIDITAS KINERJA MANAJERIAL

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Status
Butir_22	0,735	0,000	Valid
Butir_23	0,689	0,000	Valid
Butir_24	0,761	0,000	Valid
Butir_25	0,882	0,000	Valid
Butir_26	0,834	0,000	Valid
Butir_27	0,829	0,000	Valid
Butir_28	0,780	0,000	Valid
Butir_29	0,858	0,000	Valid
Butir_30	0,911	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 8

Dari hasil uji validitas di atas, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan Butir_16 dan Butir_18 tidak valid karena nilai signifikansinya lebih dari 0,05 (Butir_16 = 0,083 dan Butir_18 = 0,128). Oleh karena itu Butir_16 dan Butir_18 tidak akan digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari literatur yang ada. Untuk melihat reliabilitas instrumen tersebut, akan dihitung *Cronbach alpha* masing-masing instrumen. Variabel tersebut akan dikatakan reliabel apabila *Cronbach alpha*-nya memiliki nilai lebih besar dari 0,60 (Nugroho, 2005: 72). Tabel di bawah ini menunjukkan bahwa semua instrumen variabel tersebut reliabel.

TABEL 4.7
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Status
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,878	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan	0,708	Reliabel
Revisi Anggaran	0,609	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,930	Reliabel

Sumber: Lampiran 9

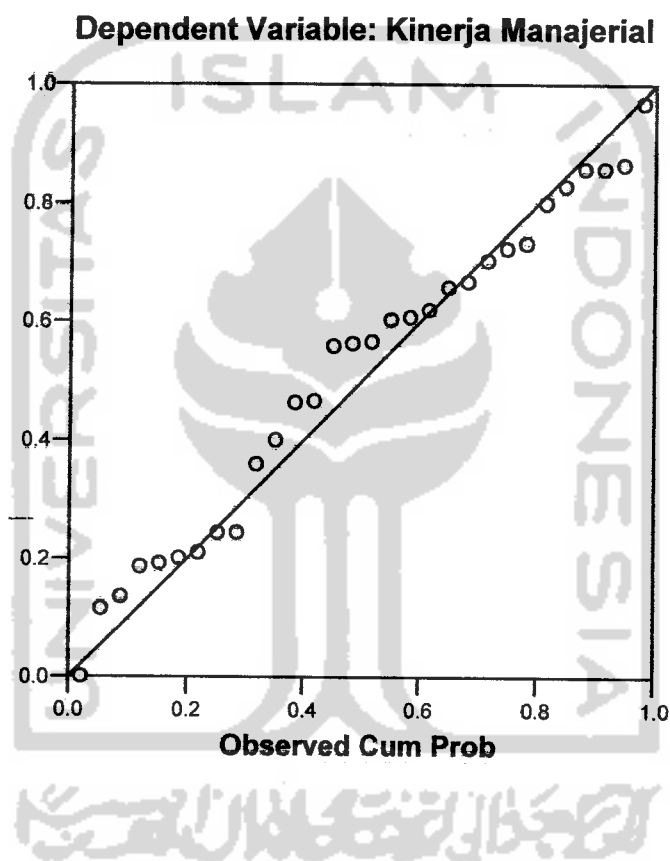
4.4 Uji Normalitas

Untuk mendeteksi normalitas model regresi, dapat dilakukan pengujian dengan metode grafik deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Nugroho, 2005: 24). Berdasar tampilan dan *grafik normal p-p plot* pada gambar di bawah ini dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

GAMBAR 4.1

HASIL UJI NORMALITAS (*GRAFIK NORMAL P-P PLOT*)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Cara lain melihat normalitas data dengan melakukan uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5%. Hasil pengujian menunjukkan nilai Kolmogorov-Smirnov = 0,514 dengan probabilitas 0,954 (Asymp. Sig. (2-tailed)). Persyaratan data disebut normal jika

probabilitas atau $p > 0,05$ pada uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov. Oleh karena nilai $p = 0,954$ atau $p > 0,05$, maka diketahui bahwa data variabel kinerja manajerial adalah normal atau memenuhi persyaratan uji normalitas sehingga hal ini konsisten dengan analisis yang menggunakan *grafik normal p-p plot*.

TABEL 4.8

HASIL UJI NORMALITAS (KOLMOGOROV-SMIRNOV)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Manajerial
N		30
Normal Parameters(a,b)	Mean	66.20
	Std. Deviation	8.168
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.072
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.514
Asymp. Sig. (2-tailed)		.954

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Multikolinieritas

Hasil Uji multikolinieritas menunjukkan 3 variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan dan revisi anggaran) memiliki angka VIF di sekitar 1 dan nilai tolerance mendekati 1. Dengan demikian ketiga variabel independen tersebut tidak memiliki multikolinieritas dengan variabel lain.

TABEL 4.9
UJI MULTIKOLINERITAS (VIF-TOLERANCE)

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.661	1.512
	Ketidakpastian Lingkungan	.731	1.368
	Revisi Anggaran	.877	1.141

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Cara lain mendeteksi multikolinieritas dengan melihat besaran korelasi antar variabel independen. Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah, jika korelasi kuat, maka terjadi problem multikol. Jika nilai koefisien korelasi masing-masing variabel independen kurang dari 0,70 maka model dapat dinyatakan bebas dari asumsi klasik multikolinieritas (Nugroho, 2005: 58). Dari tampilan output SPSS, menunjukkan antar variabel independen mempunyai korelasi yang rendah dengan tingkat korelasi 0,495 atau sekitar 49,50% (variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan) dan 0,309 atau sekitar 30,90% (variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan revisi anggaran) serta 0,007 atau 0,70% (variabel ketidakpastian lingkungan dengan revisi anggaran). Hal ini konsisten dengan analisis yang menggunakan nilai VIF dan *tolerance*.

TABEL 4.10
UJI MULTIKOLINIERITAS (KOEFSIEN KORELASI)

Correlations

		Partisipasi Penyusunan Anggaran	Ketidakpastian Lingkungan	Revisi Anggaran
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Pearson Correlation	1	.495(**)	.309
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.097
	N	30	30	30
Ketidakpastian Lingkungan	Pearson Correlation	.495(**)	1	.007
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.969
	N	30	30	30
Revisi Anggaran	Pearson Correlation	.309	.007	1
	Sig. (2-tailed)	.097	.969	.
	N	30	30	30

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

4.5.2 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan melihat hasil perhitungan angka Durbin-Watson. Hasil uji menunjukkan nilai 1,946 dan jika dibandingkan dengan nilai tabel dengan derajat kepercayaan 5%, jumlah sampel 30 dan jumlah variabel independen 3, maka pada tabel Durbin-Watson akan didapatkan nilai $d_l = 1,21$ dan $d_u = 1,65$. Oleh karena nilai Durbin-Watson = 1,946 lebih besar dari nilai $d_u = 1,65$ dan lebih kecil dari nilai $4 - d_u = 2,35$ atau $d_u < DW < 4 - d_u$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada model regresi.

TABEL 4.11
UJI AUTOKORELASI

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.771(a)	.595	.548	5.492	1.946

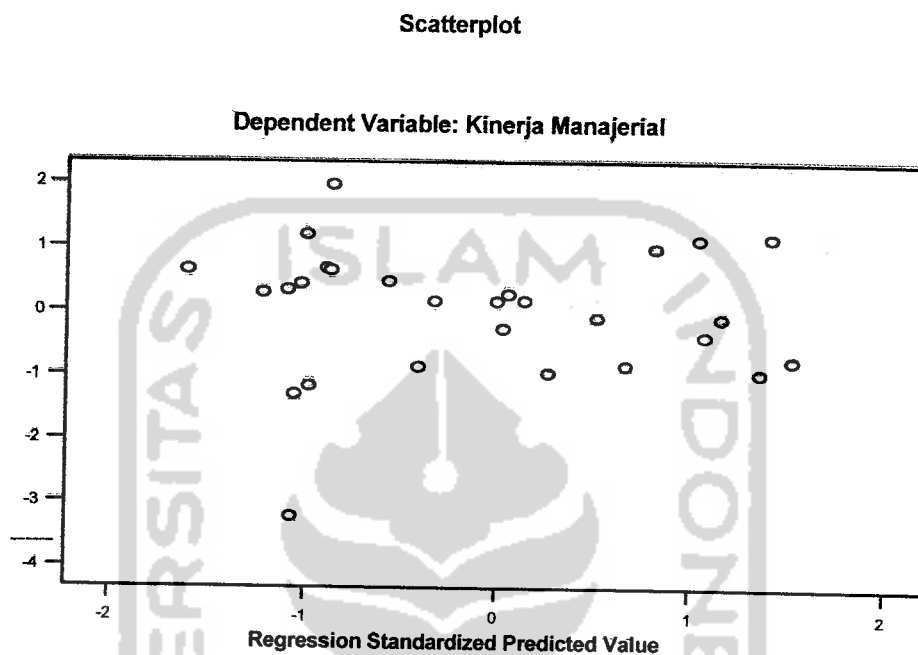
a Predictors: (Constant), Revisi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED. Dasar analisis adalah (1) jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas, dan (2) jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari grafik scatterplot terlihat titik-titik menyeba secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel independennya.

GAMBAR 4.2
HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS



4.6 Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan Adjusted R^2 sebesar 0,538 berarti variasi variabel dependen (kinerja manajerial) 53,80% bisa dijelaskan oleh variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian lingkungan, revisi anggaran). Sedangkan, sisanya 46,20% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai $F = 7,746$ dengan tingkat signifikan 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, ketidakpastian

lingkungan, dan revisi anggaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil analisis regresi berganda.

TABEL 4.12
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Variabel	Koefisien	Nilai t	Nilai p
(Constant)	3,335	0,246	0,808
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,769	3,124	0,004
Ketidakpastian Lingkungan	1,012	2,884	0,008
Revisi Anggaran	-0,232	-0,388	0,701
Adjusted R ² = 0,548 ; F= 12,716 ; signifikan F = 0,000			

Sumber: Lampiran 14

Hipotesis 1 menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari Tabel 4.12 tampak nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran = 0,769 dan nilai t-hitung 3,124 dengan probabilitas 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menghasilkan koefisien interaksi positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama didukung, yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi juga kinerja

manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Hariyanti dan Nasir (2002), Supriyono (2004) dan Sumarno (2005). Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Poerwati (2002) dan Mulyasari dan Sugiri (2004). Perbedaan hasil-hasil penelitian tersebut dikarenakan penggunaan populasi yang berbeda.

Hipotesis 2 menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Dari Tabel 4.12 tampak nilai koefisien ketidakpastian lingkungan = 1,012 dan nilai t-hitung = 2,884 dengan probabilitas 0,008 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini untuk melihat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial, menghasilkan koefisien interaksi positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, yaitu ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi pengaruh ketidakpastian lingkungan semakin tinggi juga kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Sumadiyah dan Susanta (2004). Namun, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Kren (1992).

Hipotesis 3 menguji pengaruh revisi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari Tabel 4.12 tampak nilai koefisien revisi anggaran = -0,232 dan nilai t-hitung = -0,388 dengan probabilitas 0,701 lebih besar dari 0,05. Hasil pengujian ini untuk melihat pengaruh revisi anggaran terhadap kinerja manajerial, menghasilkan koefisien interaksi negatif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ditolak, yaitu revisi anggaran tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja

manajerial. Semakin rendah pengaruh revisi anggaran semakin tinggi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Alim (2002).



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.
2. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.
3. Revisi anggaran tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Responden penelitian diperoleh melalui kontak person sehingga dimungkinkan kontrol atas kriteria responden menjadi lemah.
2. Besar responden penelitian terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur berskala besar di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. *Moderating variable* yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada ketidakpastian lingkungan dan revisi anggaran.

Berdasarkan keterbatasan di atas, maka penelitian selanjutnya disarankan:

1. Berupaya memperbaiki teknik pengumpulan sampel agar kontrol terhadap kriteria responden menjadi lebih optimal.
2. Menambah atau memperluas responden penelitian dengan mengikutsertakan manajer perusahaan manufaktur di luar Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai responden penelitian.
3. Menguji efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dengan mengambil para manajer di perusahaan jasa dan atau perusahaan dagang sebagai responden penelitian
4. Menguji efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan *moderating variable* yang berbeda, misalnya budaya organisasi, motivasi dan dan lain-lain.

5.3 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi dunia praktek organisasi pada umumnya dan dalam praktek akuntansi manajemen pada khususnya, terutama berkaitan dengan penerapan partisipasi penyusunan anggaran. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan menambah literatur bidang penyusunan anggaran (penganggaran) partisipatif bagi penelitian selanjutnya yang sejenis.

Faktor ketidakpastian lingkungan dan revisi anggaran kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi/perusahaan melalui partisipasi penyusunan anggaran. Faktor-

faktor tersebut penting dalam kondisi era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian yang dihadapi oleh para manajer.



DAFTAR PUSTAKA

- Alim, Mohammad Nizarul, *“Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi”*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, September 2002
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta, 2005
- Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, *Direktori Industri Besar dan Sedang Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta 2004*, Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, 2006
- Budi Yuwono, Ivan, *“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran”*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 1 No. 1, April 1999, Hal 37-55
- Djarwanto, *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*, Edisi Kedua, Liberty, Yogyakarta, April 2001
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne M., *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketujuh, Salemba Empat, Jakarta, 2004
- Hariyanti, Widi dan Mohamad Nasir, *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, September 2002

- Imron, Moch., *“Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bisnis terhadap Hubungan Antara Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Broadscope dengan Kinerja Unit Bisnis Strategis”*, Simposium Nasional Akuntansi 7, Denpasar, Desember 2004
- Kren, Leslie, *“Budgetary Participation and Management Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility”*, *The Accounting Review* Vol. 67 No. 3, Juli 1992, Hal 511-526
- Meidiawati, *“Peranan Asimetri Informasi, Keterlibatan Pekerjaan, dan Kecukupan Anggaran terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial”*, Tesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2004
- Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri, *“Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan, dan Job-Relevant Information terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer”*, Simposium Nasional Akuntansi 7, Denpasar, Desember 2004
- Muslimah, Susilawati, *“Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job-Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran”*, Tesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1996
- Poerwati, Tjahjaning, *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating”*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, September 2002
- Rahayu, Isti, *“Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial: Pengaruh Informasi dan Ketidakpastian Lingkungan”*, Tesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1997

- Riyanto, Bambang, "*Alternative Approach to Examining A Contingency Model in Accounting Research: A Comparison*", Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi, Vol. 1 No. 1 Februari 2001, Hal 13-32
- Sumadiyah dan Sri Susanta, "*Job-Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*", Simposium Nasional Akuntansi 7, Denpasar, Desember 2004
- Sumarno, J, "*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*", Simposium Nasional Akuntansi 8, Solo, September 2005
- Supriyono, "*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*", Simposium Nasional Akuntansi 7, Denpasar, Desember 2004
- Umar, Husein, *Metode Riset Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Juli 2002

LAMPIRAN 1
Surat Ijin Penelitian

Kepada Yth:
Bapak/Ibu Responden
Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.,

Yang mengirim kuesioner ini:

Nama : Hindra Eka Rahimudin
No. Mahasiswa : 03 312 240
Posisi : Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mendukung penelitian dalam rangka penulisan skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi” dengan mengisi kuesioner terlampir.

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

Data yang saya butuhkan hanya merupakan persepsi Bapak/Ibu dan bukan merupakan data keras yang merupakan rahasia instansi Bapak/Ibu. Selanjutnya data

yang saya peroleh akan digunakan untuk kegiatan ilmiah dan tidak untuk mencari-cari kesalahan orang lain serta kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 12 Desember 2006

Mengetahui

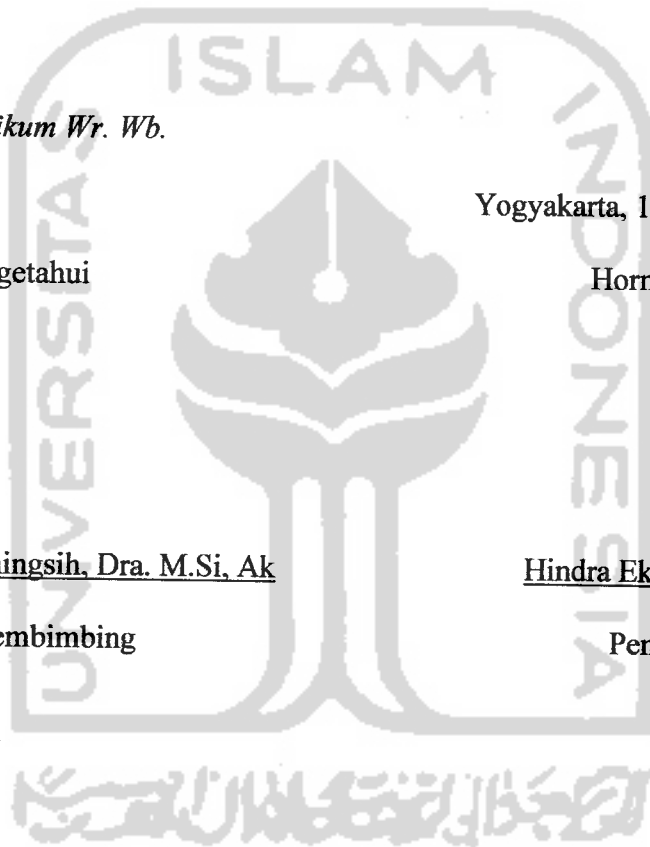
Hormat Kami,

Abriyani Puspaningsih, Dra. M.Si, Ak

Hindra Eka Rahimudin

Dosen Pembimbing

Peneliti



6. Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan atau usulan Anda ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak Pernah						Sangat Sering

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
(Diadopsi dari Duncan, 1972)

Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab sebelas pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (✓) pada kolom antara 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan kedua jawaban yang tersedia di bawah ini. Kolom antara 1 sampai dengan 5 tersebut dibagi dalam lima kategori sebagai berikut:

Sgt Tdk Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

7. Saya merasa yakin mengenai metode mana yang terbaik bagi perusahaan saya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
8. Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan di perusahaan saya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
9. Ketika melaksanakan pekerjaan, sulit untuk mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
10. Elemen-elemen yang tidak masuk dalam pengendalian saya, seringkali mempengaruhi keputusan yang saya buat di perusahaan
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
11. Saya yakin, bagaimana bertindak dalam perusahaan saya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
12. Saya yakin dengan penyesuaian yang saya buat untuk menangani perubahan yang terjadi
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
13. Saya dapat menyatakan bahwa tindakan saya akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
14. Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berkaitan dengan pekerjaan
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

15. Saya dapat menyatakan bahwa saya memenuhi harapan orang lain di perusahaan saya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
16. Sangat sulit bagi saya untuk menentukan apakah metode yang saya gunakan memenuhi tujuan di perusahaan saya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
17. Saya merasa yakin bagaimana melakukan pekerjaan saya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

REVISI ANGGARAN
(Diadopsi dari Muslimah, 1996)

Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab empat pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom antara 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan kedua jawaban yang tersedia di bawah ini. Kolom antara 1 sampai dengan 5 tersebut dibagi dalam lima kategori sebagai berikut:

Sgt Tdk Setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

18. Sasaran anggaran saya sangat sulit untuk dicapai
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
19. Sasaran anggaran saya memerlukan usaha keras untuk mencapainya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
20. Sasaran anggaran saya memerlukan tingkat keahlian dan pengetahuan yang tinggi untuk mencapainya
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
21. Secara umum, bagaimana Anda mengkategorikan sasaran anggaran pada unit Anda?
(pilihlah skala jawaban berikut dengan melingkari pada angka jawaban yang bersangkutan)
1. Sangat longgar
 2. Agak longgar
 3. Pantas
 4. Ketat tapi masih bisa dicapai
 5. Sangat ketat

KINERJA MANAJERIAL
(Diadopsi dari Mahoney, 1963)

Bapak/Ibu dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu sendiri pada setiap bidang tugas yang tersebut dalam daftar pertanyaan di bawah ini dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 sampai dengan 9 yang menurut Bapak/Ibu paling tepat menggambarkan kinerja Bapak/Ibu. Skala 1 sampai dengan 9 tersebut dibagi dalam tiga kategori sebagai berikut:

Kinerja di Bawah Rata-rata			Kinerja Rata-rata			Kinerja di Atas Rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Berikut ini daftar pertanyaan yang melukiskan tugas Bapak/Ibu yang perlu diberikan skor:

No	Bidang Tugas	Skala Kinerja 1 s/d 9
22	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman,...	
23	Investigasi Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan,...	
24	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain,...	
25	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk,...	
26	Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan,...	
27	Pemilihan Staf Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai,...	

28	Negosiasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok,...	
29	Perwakilan Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan,...	
30	Kinerja Keseluruhan Penilaian terhadap kinerja secara keseluruhan	

IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon Bapak/Ibu memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban tersebut di bawah ini:

1. Nama Responden :(boleh tidak diisi)
2. Nama Perusahaan :
3. Jenis Kelamin : 1) Pria
2) Wanita
4. Usia :tahun
5. Pendidikan terakhir : 1) S3
2) S2
3) S1
4) D3
5) SLTA
6. Latar belakang pendidikan : 1) Akuntansi
2) Manajemen
3) Studi Pembangunan
4) Teknik
5) Lainnya.....(sebutkan)
7. Berapa lama Anda bekerja di perusahaan ini?tahun.....bulan

- Terima Kasih Atas Partisipasi Bapak/Ibu dalam Mengisi Kuesioner Ini -

LAMPIRAN 3

Daftar Tabulasi Kuesioner

RESPONDEN	PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN						
	1	2	3	4	5	6	\overline{PPA}
R1	5	6	4	5	5	5	5.00
R2	5	6	2	6	6	6	5.17
R3	6	5	3	3	4	4	4.17
R4	5	6	6	4	5	6	5.33
R5	4	5	3	3	6	6	4.50
R6	5	4	5	6	5	7	5.33
R7	5	7	5	6	5	7	5.83
R8	3	4	4	4	4	3	3.67
R9	6	5	5	6	6	5	5.50
R10	4	5	3	4	4	5	4.17
R11	6	6	5	6	6	5	5.67
R12	5	5	4	4	5	5	4.67
R13	5	5	5	5	6	5	5.17
R14	6	6	5	6	5	6	5.67
R15	5	3	5	4	5	5	4.50
R16	5	6	6	6	5	5	5.50
R17	6	4	5	7	6	4	5.33
R18	5	6	4	5	5	5	5.00
R19	6	6	6	5	6	5	5.67
R20	6	6	5	4	5	4	5.00
R21	6	6	7	6	6	6	6.17
R22	7	6	6	6	6	7	6.33
R23	7	7	6	7	7	6	6.67
R24	7	7	7	7	7	7	7.00
R25	7	7	7	7	7	7	7.00
R26	6	6	6	6	6	6	6.00
R27	7	7	6	7	7	7	6.83
R28	6	6	7	7	6	6	6.33
R29	5	5	6	5	5	5	5.17
R30	6	6	6	6	6	6	6.00

RESPONDEN	REVISI ANGGARAN				
	18	19	20	21	\overline{RA}
R1	1	5	5	4	4.67
R2	2	2	3	4	3.00
R3	3	4	3	4	3.67
R4	2	4	4	4	4.00
R5	2	4	4	4	4.00
R6	2	5	4	3	4.00
R7	2	2	4	4	3.33
R8	3	2	2	3	2.33
R9	1	4	2	3	3.00
R10	2	3	3	3	3.00
R11	2	2	2	3	2.33
R12	2	4	4	4	4.00
R13	2	4	4	3	3.67
R14	2	5	4	5	4.67
R15	2	4	4	4	4.00
R16	4	4	4	4	4.00
R17	2	5	4	4	4.33
R18	2	2	4	3	3.00
R19	2	4	4	4	4.00
R20	2	5	5	4	4.67
R21	2	4	4	4	4.00
R22	2	5	4	3	4.00
R23	2	4	4	4	4.00
R24	2	5	5	3	4.33
R25	1	5	5	3	4.33
R26	1	5	4	3	4.00
R27	1	4	4	3	3.67
R28	1	4	4	3	3.67
R29	1	4	4	4	4.00
R30	1	4	4	3	3.67

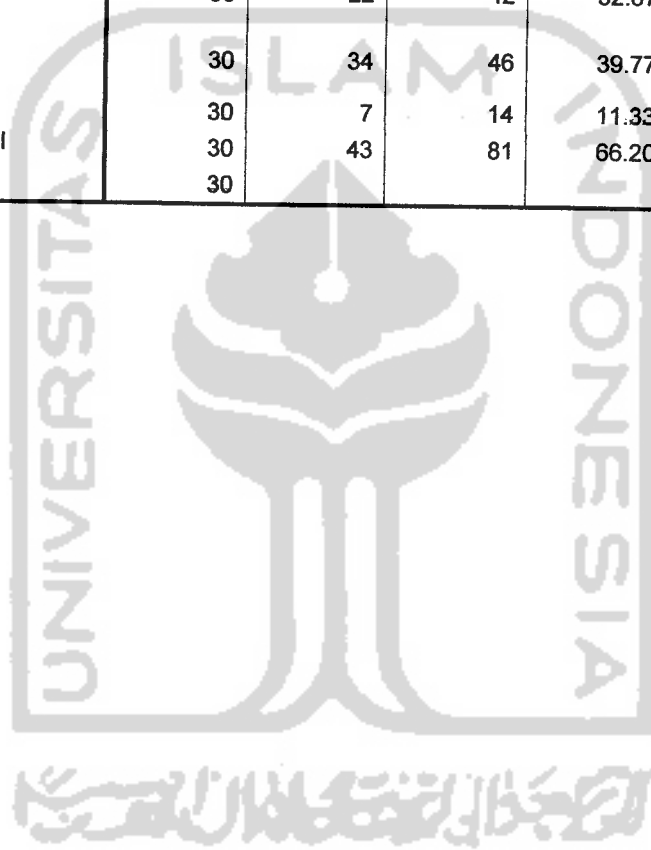
LAMPIRAN 4

Deskripsi Statistik

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran	30	22	42	32.87	5.097
Ketidakpastian Lingkungan	30	34	46	39.77	3.401
Revisi Anggaran	30	7	14	11.33	1.826
Kinerja Manajerial	30	43	81	66.20	8.168
Valid N (listwise)	30				



LAMPIRAN 5

Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

Correlations

Correlations

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Total_1
Butir 1	Pearson Correlation	1	.577**	.618**	.657**	.718**	.475**	.838**
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 2	Pearson Correlation	.577**	1	.409*	.501**	.532**	.559**	.735**
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.012	.002	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 3	Pearson Correlation	.618**	.409*	1	.610**	.545**	.428**	.780**
	Sig. (1-tailed)	.000	.012	.	.000	.001	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 4	Pearson Correlation	.657**	.501**	.610**	1	.711**	.543**	.850**
	Sig. (1-tailed)	.000	.002	.000	.	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 5	Pearson Correlation	.718**	.532**	.545**	.711**	1	.576**	.838**
	Sig. (1-tailed)	.000	.001	.001	.000	.	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 6	Pearson Correlation	.475**	.559**	.428**	.543**	.576**	1	.741**
	Sig. (1-tailed)	.004	.001	.009	.001	.000	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Total_1	Pearson Correlation	.838**	.735**	.780**	.850**	.838**	.741**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

LAMPIRAN 6

Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan

Correlations

Correlations

		Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Total 2
Butir 7	Pearson Correlation	1	.561**	.005	-.407*	.199	.644**	.578**
	Sig. (1-tailed)	.	.001	.489	.013	.146	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 8	Pearson Correlation	.561**	1	-.137	-.457**	.501**	.553**	.780**
	Sig. (1-tailed)	.001	.	.235	.006	.002	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 9	Pearson Correlation	.005	-.137	1	-.057	.021	.053	.331*
	Sig. (1-tailed)	.489	.235	.	.383	.457	.390	.037
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 10	Pearson Correlation	-.407*	-.457**	-.057	1	-.598**	-.472**	-.415*
	Sig. (1-tailed)	.013	.006	.383	.	.000	.004	.011
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 11	Pearson Correlation	.199	.501**	.021	-.598**	1	.296	.569**
	Sig. (1-tailed)	.146	.002	.457	.000	.	.056	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
Butir 12	Pearson Correlation	.644**	.553**	.053	-.472**	.296	1	.608**
	Sig. (1-tailed)	.000	.001	.390	.004	.056	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Total_2	Pearson Correlation	.578**	.780**	.331*	-.415*	.569**	.608**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.037	.011	.001	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

Correlations

		Butir 13	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Total 2
Butir 13	Pearson Correlation	1	.622**	.343*	-.146	.557**	.643**
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.032	.221	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 14	Pearson Correlation	.622**	1	.435**	-.121	.423**	.651**
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.008	.261	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 15	Pearson Correlation	.343*	.435**	1	-.125	.255	.609**
	Sig. (1-tailed)	.032	.008	.	.256	.087	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 16	Pearson Correlation	-.146	-.121	-.125	1	-.023	.260
	Sig. (1-tailed)	.221	.261	.256	.	.451	.083
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 17	Pearson Correlation	.557**	.423**	.255	-.023	1	.588**
	Sig. (1-tailed)	.001	.010	.087	.451	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_2	Pearson Correlation	.643**	.651**	.609**	.260	.588**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.083	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

LAMPIRAN 7

Uji Validitas Revisi Anggaran

Correlations

Correlations

		Butir 18	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Total 3
Butir 18	Pearson Correlation	1	-.263	-.234	.291	.214
	Sig. (1-tailed)	.	.080	.106	.059	.128
	N	30	30	30	30	30
Butir 19	Pearson Correlation	-.263	1	.630**	.128	.762**
	Sig. (1-tailed)	.080	.	.000	.251	.000
	N	30	30	30	30	30
Butir 20	Pearson Correlation	-.234	.630**	1	.217	.755**
	Sig. (1-tailed)	.106	.000	.	.124	.000
	N	30	30	30	30	30
Butir 21	Pearson Correlation	.291	.128	.217	1	.579**
	Sig. (1-tailed)	.059	.251	.124	.	.000
	N	30	30	30	30	30
Total_3	Pearson Correlation	.214	.762**	.755**	.579**	1
	Sig. (1-tailed)	.128	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

LAMPIRAN 8

Uji Validitas Kinerja Manajerial

Correlations

Correlations

		Butir 22	Butir 23	Butir 24	Butir 25	Butir 26	Total 4
Butir 22	Pearson Correlation	1	.694**	.432**	.746**	.538**	.735**
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.009	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 23	Pearson Correlation	.694**	1	.501**	.597**	.420*	.689**
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.002	.000	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 24	Pearson Correlation	.432**	.501**	1	.663**	.628**	.761**
	Sig. (1-tailed)	.009	.002	.	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 25	Pearson Correlation	.746**	.597**	.663**	1	.648**	.882**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Butir 26	Pearson Correlation	.538**	.420*	.628**	.648**	1	.834**
	Sig. (1-tailed)	.001	.010	.000	.000	.	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_4	Pearson Correlation	.735**	.689**	.761**	.882**	.834**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

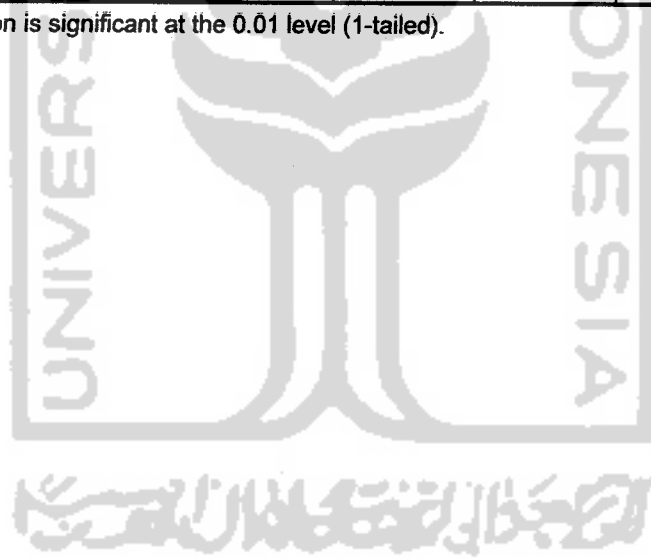
* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

Correlations

		Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	Total_4
Butir 27	Pearson Correlation	1	.565**	.722**	.641**	.829**
	Sig. (1-tailed)	.	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Butir 28	Pearson Correlation	.565**	1	.736**	.702**	.780**
	Sig. (1-tailed)	.001	.	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Butir 29	Pearson Correlation	.722**	.736**	1	.715**	.858**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Butir 30	Pearson Correlation	.641**	.702**	.715**	1	.911**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	30	30	30	30	30
Total_4	Pearson Correlation	.829**	.780**	.858**	.911**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



LAMPIRAN 9

Uji Reliabilitas

Reliability**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.609	3

Reliability Statistics

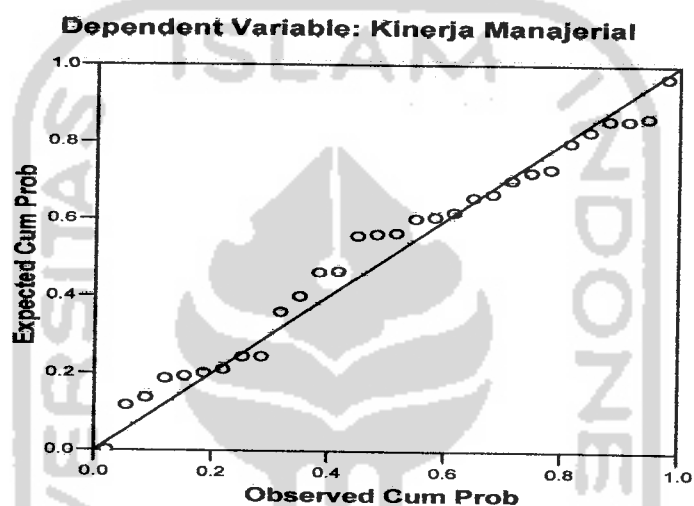
Cronbach's Alpha	N of Items
.930	9

LAMPIRAN 10

Uji Normalitas

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Manajerial
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	66.20
	Std. Deviation	8.168
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.072
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.514
Asymp. Sig. (2-tailed)		.954

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 11

Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.661	1.512
	Ketidakpastian Lingkungan	.731	1.368
	Revisi Anggaran	.877	1.141

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Correlations

Correlations

		Partisipasi Penyusunan Anggaran	Ketidakpastian Lingkungan	Revisi Anggaran	Kinerja Manajerial
Partisipasi Penyusunan Anggaran	Pearson Correlation	1	.495**	.309	.672**
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.097	.000
	N	30	30	30	30
Ketidakpastian Lingkungan	Pearson Correlation	.495**	1	.007	.658**
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.969	.000
	N	30	30	30	30
Revisi Anggaran	Pearson Correlation	.309	.007	1	.099
	Sig. (2-tailed)	.097	.969	.	.601
	N	30	30	30	30
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	.672**	.658**	.099	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.601	.
	N	30	30	30	30

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

LAMPIRAN 12

Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.771 ^a	.595	.548	5.492	1.946

a. Predictors: (Constant), Revisi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

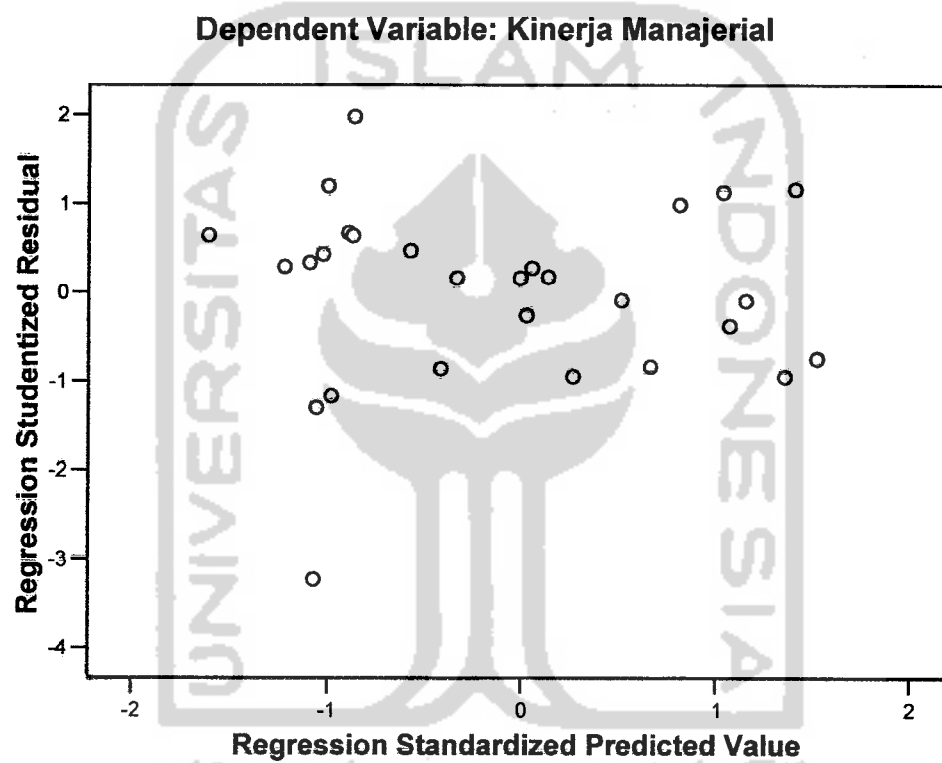
b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



LAMPIRAN 13

Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



LAMPIRAN 14

Uji Regresi

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Revisi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 ^a	.595	.548	5.492

a. Predictors: (Constant), Revisi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1150.588	3	383.529	12.716	.000 ^a
	Residual	784.212	26	30.162		
	Total	1934.800	29			

a. Predictors: (Constant), Revisi Anggaran, Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.335	13.584		.246	.808
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.769	.246	.480	3.124	.004
	Ketidakpastian Lingkungan	1.012	.351	.421	2.884	.008
	Revisi Anggaran	-.232	.597	-.052	-.388	.701

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficient Correlations^a

Model		Revisi Anggaran	Ketidakpastian Lingkungan	Partisipasi Penyusunan Anggaran
1	Correlations	Revisi Anggaran	1.000	-.351
		Ketidakpastian Lingkungan	.176	1.000
		Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.351	-.519
	Covariances	Revisi Anggaran	.356	-.052
		Ketidakpastian Lingkungan	.037	.123
		Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.052	-.045

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	56.05	75.81	66.20	6.299	30
Std. Predicted Value	-1.611	1.526	.000	1.000	30
Standard Error of Predicted Value	1.082	3.019	1.954	.461	30
Adjusted Predicted Value	54.78	76.41	66.06	6.314	30
Residual	-16.455	10.239	.000	5.200	30
Std. Residual	-2.996	1.864	.000	.947	30
Stud. Residual	-3.221	1.975	.012	1.023	30
Deleted Residual	-19.023	11.490	.143	6.075	30
Stud. Deleted Residual	-4.075	2.101	-.013	1.131	30
Mahal. Distance	.159	7.798	2.900	1.857	30
Cook's Distance	.000	.405	.043	.077	30
Centered Leverage Value	.005	.269	.100	.064	30

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

