

**KETIDAK PASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL
MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA
PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA
MANAJERIAL**

(Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial Di Lingkungan Universitas Jember)

SKRIPSI



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Oleh:

Asal

Hadiah

Pembelian

Terima

Tgl. 06 NOV 2003

No. Induk:

fat

Klass

658.1

DIA

k

e.

Kitrisia Wahyu Dianti

NIM : 990810301248

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2003

JUDUL SKRIPSI

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL
MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI
ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL

(Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

Yang dipesiapkan dan di susun oleh :

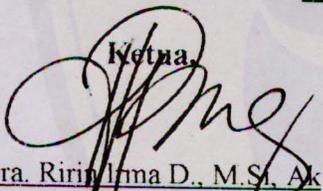
Nama : Kitrisia Wahyu Dianti
N.I.M : 90810301248
Jurusan : Akuntansi / S-1

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal

02 Agustus 2003

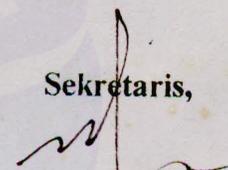
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas
Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

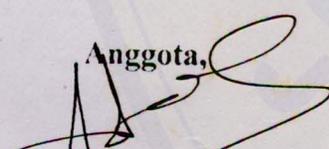
Ketua,


Dra. Ririn Irma D., M.Si, Ak
Nip. 132 002 081

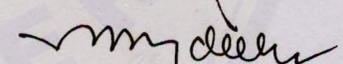
Sekretaris,


Alfi Arief, SE, Ak
Nip. 132 232 793

Anggota,


Drs. Djoko Supadmoko, Ak
Nip. 131 386 654

Anggota II,


M. Miqdad, SE, MM, Ak
Nip. 132 133 391

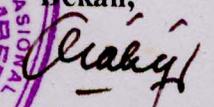


Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,


Drs. H. Liakip, SU

Nip. 130 531 976



LEMBAR PERSETUJUAN

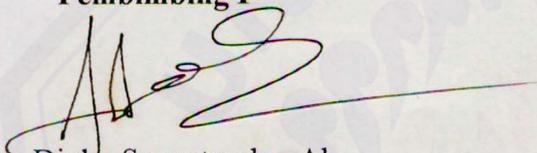
Judul Skripsi : Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial.

Nama : Kitrisia Wahyu Dianti

NIM : 990810301248

Jurusan : S-1 Akuntansi

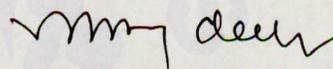
Pembimbing I



Drs. Djoko Soepatmoko, Ak.

NIP. 131 386 654

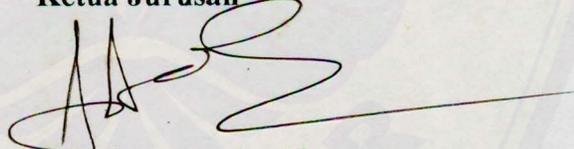
Pembimbing II



Muh. Miqdad, SE, MM, Ak.

NIP. 132 133 391

Ketua Jurusan



Drs. Djoko Soepatmoko, Ak.

NIP. 131 386 652

Tanggal Persetujuan :

KUPERSEMBAHKAN KARYAKU INI PADA :

➤ Allah SWT, yang telah memberi kesempatan dan mencurahkan kasih karunia-Nya padaku untuk hidup di dunia kecilku.

➤ Ayahanda Suwandi dan Ibunda Nur Fatimah.

Terima kasih atas cinta, dukungan, pengorbanan, do'a restu dan materi yang tak ternilai harganya.

➤ Adikku Nanang dan Yoga, semoga kamu bisa lebih baik dari kakakmu.

➤ Almamater yang kubanggakan

MOTTO

Bila engkau tidak bisa menjadi pohon cemara di bukit, jadilah belukar yang indah di tepi parit. Bila engkau tidak bisa menjadi belukar, Jadilah rumput yang membuat jalan-jalan semarak. Bukan kebesaran yang menentukan menang atau kalah, tapi yang penting jadilah wajar apa adamu dan menjadi dewasa.

(Douglas Malloch)

“True friends are like a star, not always seen but always stay there”

(Di-Jee)

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

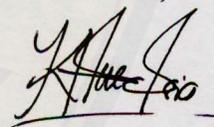
Nama Mahasiswa : Kitrisia Wahyu Dianti
NIM : 990810301248
Jurusan : Akuntansi / S-1

Menyatakan bahwa

Judul Skripsi : Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel
Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi
Anggaran Dan Kinerja Manajerial

Adalah murni hasil karya penulis dan bukan merupakan penjiplakan dari
karya penelitian lain

Penulis,



(Kitrisia Wahyu Dianti)

ABSTRACT

The objective of the research is to know how well the environment uncertainty, as moderating variable, influences the relationship between participation of budget arrangement and managerial work.

The research was carried out at all faculty of Jember University. The technique used in taking sample was purposive random sampling. This sample was counted using Earl formula and the writer got 61 respondents as a sample. The analysis technique used by the writer was multiple regression analysis with interaction approach. While the classic assumption test used are among others linearity test, multi co-linearity test, and homogeneity test. The dependent variable is managerial work, while the independent variables contain budget participation and the environment uncertainty. The null hypothesis is the interaction between participation of budget arrangement and the environment uncertainty does not influence managerial work.

The result of the hypothesis test shows that partially the interaction between the environment uncertainty and budget participation does not influence managerial work, proved by p value $> 0,05$, that is $0,443$. This means that the null hypothesis is accepted.

It is hoped to widen the sample to know whether multi co-linearity still happens with different population. Besides, the future researcher need to consider more deeply both internal and external dimension in the environment uncertainty (Darlis, 2001;539), where the condition is not anticipated before by the researchers.

Key words : The Influence of Interaction, The Environment Uncertainty, Budget Participation, Managerial Work.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana ketidakpastian lingkungan yang berfungsi sebagai variabel moderating, mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian dilakukan pada jenjang manajerial pada masing-masing fakultas yang ada di lingkungan Universitas Jember. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *purposive random sampling*. Sampel penelitian dihitung dengan rumus Earl dan diperoleh jumlah sample sebesar 61 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan pendekatan interaksi. Uji asumsi klasik yang dilakukan antara lain uji linieritas, uji multikolinieritas, uji homogenitas. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independennya terdiri dari dua variabel, yaitu ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran. Hipotesis nol dalam penelitian ini adalah interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial, interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial, yang dibuktikan dengan *p value* $> 0,05$, yaitu sebesar 0,443. Hal ini berarti hipotesis nol yang diajukan gagal ditolak.

Arahan bagi penelitian mendatang diharapkan adanya perluasan sampel untuk mengetahui apakah dengan populasi yang berbeda tetap terjadi multikolinieritas. Selain itu untuk penelitian yang akan datang juga perlu mempertimbangkan dan mengkaji lebih dalam dimensi eksternal dan internal dalam ketidakpastian lingkungan (Darlis, 2001:539), dimana kondisi ini tidak diantisipasi sebelumnya oleh peneliti.

Key Words : Pengaruh interaksi, Ketidakpastian lingkungan, Partisipasi anggaran, Kinerja manajerial

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya berkat limpahan Rahmat, Karunia, dan Hidayah-Nya skripsi yang berjudul “Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial Di Lingkungan Universitas Jember) ini dapat terselesaikan.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Jember.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Liakip, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
2. Bapak Drs. Djoko Soepatmoko, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan selaku Pembimbing I, dan Bapak Imam Mas’ud, MM., Ak, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Pembimbing II yang telah memberi, petunjuk, pengarahan serta bimbingan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan selama penulis kuliah. Serta seluruh karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bantuan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
5. Ayah, Ibu, dan dua adikku “Nanang dan Yoga” yang telah memotivasiku dan tidak henti mendoakanku.
6. Sahabat kecil dan sahabat sejatiku ‘*Dijee*’. Riezka yang lagi sibuk mikirin “her solmate”; Anie moga kliniknya cepat lulus (bisa gratis cabut gigi dong !); Lupie – tak doain cepet turun SIM-nya and thanks buat (anie + lupie) yg always stand-by di jember; Pipiet “Lupakan pelatihan, dll-Ingatlah TA” he..he; Ima yg lagi sibuk

latihan ngitung duit; Yani (si Neng penjaga Warung Prenk, ntar gratisan lg ya ?); Astrid si Miss B'o'N (Jangan main mulu dong !!)

7. Anak-anak **F ♥ 10** : Elud (sorry sering gangguin kamu, kapan nih pinjem Korteng lg); Dian (“miss usus panjang” ada rencana nglurusin rambut?); Chichi Cute “kata siapa??” (wuihh seneng ya dah dpt gantinya Mr. B); Icha (ajarin make-up dong.); Shanti (ntar dress code buat acara nikahnya apa??.); Diah “HIDUP PAN!!..” udah ft bareng belum ama Amien Rais?; Venty (ada casting buat AADC 2, nggak mau ikutan nih); Elly (anak ‘mama’ mesti makan banyak, itu kakaknya udah gede², Sorry ‘SARA’); Nophie (nikahnya barengan aja ama shanty !!). With U Girls (komikus²) kuliah di akuntansi ‘*masih*’ terasa menyenangkan. Thanks for everything.
8. Anak-anak anggaran “ Dewi, Vera, and Alin” tanpa kalian penelitian ini nggak bakalan selesai, and don’t forget perjuangan kita ya !!!.
9. Rekan-rekan akuntansi angkatan ’99. Kompak terus yo, rek !
10. Semua pihak yang telah membantu memperlancar proses penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, thanks for all.

Mengingat terbatasnya pengetahuan dan kemampuan penulis, oleh karena itu sangat diharapkan adanya saran dan kritik yang sifatnya membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi serta dapat memberikan seumbangan yang bermanfaat bagi kita semua. Besar harapan kami semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan bandingan dalam hal terkait.

Jember, Juni 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori	8
2.2.1 Anggaran	8
2.2.1.1 Tujuan Pokok Anggaran	8
2.2.1.2 Jenis-jenis Anggaran	10
2.2.1.3 Fungsi Anggaran Bagi Organisasi	10
2.2.1.4 Keterbatasan Anggaran	11

2.2.1.5 Syarat Penyusunan Anggaran	13
2.2.1.6 Aspek Perilaku	13
2.2.1.7 Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi	15
2.2.2 Partisipasi.....	16
2.2.2.1 Prasyarat Partisipasi	17
2.2.2.2 Proses Partisipasi	17
2.2.2.3 Hubungan Kepuasan dengan Kesesuaian Antara Kebutuhan dan Partisipasi Aktual	18
2.2.2.4 Pengaruh Situasi	19
2.2.2.5 Kelebihan dan Kekurangan Partisipasi.....	20
2.2.2.6 Partisipasi Anggaran.....	21
2.2.2.7 Kelebihan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran	22
2.2.2.8 Memperbaiki Partisipasi Anggaran	23
2.2.3 Ketidakpastian Lingkungan	24
2.2.4 Kinerja Manajerial.....	25
2.2.4.1 Penilaian Kinerja	26
2.2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	27
2.2.5 Hipotesis	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	29
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	30
3.4 Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya	30
3.5 Teknik Pengujian Data	31
3.5.1 Uji Validitas	32
3.5.2 Uji Reliabilitas	32
3.6 Metodologi Analisis Data	32
3.6.1 Analisis Regresi Berganda	33
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	33

3.6.2.1 Uji Linieritas	33
3.6.2.2 Uji Multikolinieritas	34
3.6.2.3 Uji Non- Heterokedastisitas	34
3.6.3 Uji Statistik	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Responden	37
4.2 Pengujian Kualitas Data	40
4.2.1 Pengujian Validitas	41
4.2.2 Pengujian Reliabilitas	41
4.2.3 Pengujian Normalitas Data	41
4.3 Pengujian Asumsi Klasik	42
4.4.1 Pengujian Linieritas	42
4.4.2 Pengujian Multikolinieritas	42
4.4.3 Pengujian Non- Heterokedastisitas	43
4.5 Pengujian Hipotesis	44
4.6 Pembahasan	46
BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	
5.1 Simpulan	47
5.2 Keterbatasan	48
5.3 Saran	48
DAFTAR PUSTAKA	50
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Jumlah Manajer (Populasi).....	37
Tabel 4.2 Sampel dan Tingkat Penyebarannya	38
Tabel 4.3 Data Deskriptif Responden	39
Tabel 4.4 Hasil Uji Product Moment Pearson Correlation	40
Tabel 4.5 Hasil Pengujian Kolmogorov-Smirnov Test	42
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas	43
Tabel 4.7 Hasil Levene Test	44
Tabel 4.8 Rekapitulasi Koefisien Regresi dan Pengujiannya	44

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Partisipasi	18
Gambar 2.2 Hubungan Kepuasan dengan Kesesuaian Antar Kebutuhan dan Partisipasi Aktual	19
Gambar 2.3 Pengaruh Situasi Atas Penerapan dan Keberhasilan Partisipasi	20
Gambar 2.4 Arah Aliran Data Anggaran Dalam Situasi Penganggaran Partisipasi	22

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Rekapitulasi Data Responden
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas Data
- Lampiran 6 Hasil Uji Asumsi Klasik Untuk Uji Linieritas
- Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik Untuk Uji Homogenitas
- Lampiran 8 Hasil Uji Regresi Berganda
- Lampiran 9 Kartu Konsultasi
- Lampiran 10 Surat Ijin Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN



UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

1.1 Latar Belakang Masalah

Di masa kini dan di masa depan, organisasi bisnis (perusahaan) menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan mudah berubah-ubah (*turbulen*). Kompleksitas dan turbulensi lingkungan bisnis yang terjadi di Indonesia semakin meningkat sejak terjadinya krisis moneter pada tahun 1997 ditambah proses globalisasi yang melanda hampir diseluruh dunia, termasuk Indonesia dan hal inilah yang menimbulkan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi di lingkungan dunia usaha/bisnis serta menyebabkan perekonomian nasional semakin terpuruk dimana keadaan ini diperkirakan akan sangat mengganggu dalam melakukan proyeksi anggaran dan pendapatan suatu perusahaan / organisasi/instansi.

Lingkungan demikian menuntut sistem manajemen yang berbeda dengan yang pernah digunakan secara berhasil di masa lalu. Manajemen memerlukan peta yang menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis yang baru dihadapi dan di masa depan. Manajemen tidak hanya memerlukan peta baru untuk mengelola perusahaan/organsasi secara efektif, namun mereka juga memerlukan kompetensi baru untuk membuat peta perjalanan dan untuk secara berkelanjutan meng-*up date* (memperbaharui) peta tersebut, agar mereka berhasil membawa perusahaan / organisasi memasuki dan mengarungi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, dalam usaha mewujudkan visi organisasi

Dalam kondisi seperti di atas, informasi menjadi suatu hal yang sangat berharga karena dapat mendukung keakuratan pengambilan keputusan. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan keputusan akan mendukung kualitas yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Nodler & Tushman, 1988: Gerlof,1985 dalam Gudono, Mardiyah, 2001). Untuk itu penguasaan sistem informasi dan tekhnologi informasi yang handal akan memberikan dukungan

terhadap keberhasilan strategi persaingan bisnis dewasa ini, dimana akuntansi sebagai suatu sistem informasi yang terintegrasi memegang peran penting dalam hal memberi masukan data keuangan untuk tujuan perencanaan, pengendalian dan pembuatan keputusan manajemen.

Dalam mengambil sebuah keputusan, sebenarnya manajer yang baik adalah manajer yang mempunyai kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam tugas untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat operasi yang efisien dan efektif. Untuk bekerja secara efisien dan efektif terutama dalam mengkoordinasi, merencanakan sumber daya yang terbatas agar mampu bersaing dalam persaingan global, maka manajer memerlukan anggaran sebagai suatu alat perencanaan.

Beberapa perusahaan maupun organisasi di Indonesia menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang disusun dalam proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Hansen dan Mowen (1997) bahwa sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang pada dasarnya merupakan proses penetapan peran, dimana setiap manajer dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

Proses penganggaran terjadi dalam lingkungan manusia dan beberapa faktor yang berkaitan dengan perilaku manusia, sehingga organisasi yang menerapkannya harus berhati-hati dan berusaha agar jangan sampai anggaran itu menimbulkan perilaku negatif. Hal ini diungkapkan oleh Siegel (1989, dalam Hariyanti, 2001) yang menyebutkan bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Sehingga oleh Hansen dan Mowen (1999) menyatakan bahwa sistem anggaran yang ideal

adalah menuju keselarasan tujuan (*goal congruence*) seutuhnya, dan secara bersamaan memberikan dorongan kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang etis. Dampak dari perilaku tersebut misalnya, penganggaran kerap memicu reaksi-reaksi keras dari para karyawan karena mereka merasa top manajer hanya bertujuan untuk memeras habis tenaga mereka. Untuk itu agar sasaran dapat tercapai, manajer tingkat bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran.

Keikutsertaan manajer tingkat menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan organisasi melalui kinerja para manajer (Murtiyani, 2001). Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Fahrianta, 2000), hal ini disebabkan para manajer tingkat bawah merasa dilibatkan egonya dan tidak hanya sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer (Siegel & Marconi, 1989 dalam Marsudi, 2000).

Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran juga akan dapat memberikan kesempatan pada bawahan untuk meminta penjelasan pada atasan tentang tugas dan strategi penyelesaiannya, dan pemahaman pengetahuan yang berhubungan dengan tugas yang dapat meningkatkan kinerja manajer. Partisipasi juga akan mengurangi tekanan dan kegelisahan karena orang berpartisipasi dalam penetapan tujuan untuk mengetahui bahwa tujuan tersebut rasional dan dapat dicapai, sehingga mereka tidak merasa terpaksa untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Marsudi, 2000), dengan demikian didalam lingkungan yang cepat berubah (turbulen) hal ini akan mempercepat modifikasi dan penyesuaian terhadap anggaran (Fahrianta, 2000). Anggaran dapat dan seharusnya dipakai sebagai sarana menumbuhkan perilaku produktif di kalangan karyawan tanpa mengancam keamanan dan aktualisasi diri para karyawan (Simamora, 1999).

Dalam penyusunan anggaran, manajer harus lebih memperhatikan berbagai faktor lingkungan yang menyebabkan kondisi ketidakpastian bagi organisasi. Ketidakpastian ini menjadikan organisasi sulit untuk melakukan prediksi, membuat perencanaan dan pengendalian manajerial.

Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan terbentuk anggaran yang efektif dan aspiratif untuk mengatasi kondisi ketidakpastian yang tinggi karena bawahan dapat memahami tugas dan strategi yang akan digunakan selain itu mereka juga lebih memiliki pengetahuan langsung atas lingkungan organisasi sehingga anggaran yang disusun dapat lebih mendekati kondisi yang sebenarnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini, yaitu apakah ketidakpastian lingkungan yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah serta perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris sejauh mana ketidakpastian lingkungan yang berfungsi sebagai variabel moderating, mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan bukti secara empiris tentang ada tidaknya pengaruh partisipasi anggaran dalam ketidakpastian lingkungan dengan kinerja manajerial efektivitas anggaran.
2. Sebagai sumbangan bagi langkah-langkah untuk mendapatkan jalan keluar bagi organisasi dalam mengevaluasi efektivitas anggarannya sehingga dapat menjaga kelangsungan hidup organisasi..
3. Diharapkan dapat dijadikan acuan peneliti lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan masalah ini.
4. Untuk memperjelas beberapa faktor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang dibahas dalam penelitian ini meliputi variabel ketidakpastian lingkungan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini berisi tentang penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial atau efektivitas pelaksanaan anggaran. Riyadi, (2000) melakukan penelitian dengan judul : “Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana motivasi yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan sejauh mana derajat pelimpahan wewenang dalam organisasi yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki manajer tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial serta interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Darlis (2001) melakukan penelitian dengan judul : “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating terhadap hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hasilnya menunjukkan bahwa secara signifikan partisipasi anggaran meningkatkan senjangan anggaran, dan terdapat hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan dengan senjangan anggaran serta secara signifikan interaksi partisipasi dengan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Penelitian Darlis ini yang memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian

BAB II TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini berisi tentang penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial atau efektivitas pelaksanaan anggaran. Riyadi, (2000) melakukan penelitian dengan judul : “Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana motivasi yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan sejauh mana derajat pelimpahan wewenang dalam organisasi yang berfungsi sebagai variabel moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki manajer tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial serta interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Darlis (2001) melakukan penelitian dengan judul : “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating terhadap hubungan partisipasi anggaran dan senjangan anggaran. Hasilnya menunjukkan bahwa secara signifikan partisipasi anggaran meningkatkan senjangan anggaran, dan terdapat hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan dengan senjangan anggaran serta secara signifikan interaksi partisipasi dengan ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Penelitian Darlis ini yang memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian

ini. Perbedaannya terletak pada variabel bergantung (*dependent*) yang digunakan yaitu kinerja manajerial, dan sampel penelitian yaitu perguruan tinggi negeri di Jember.

Hariyanti (2001) melakukan penelitian dengan judul : “ Hubungan Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta apakah kecukupan anggaran dan komitmen organisasi merupakan intervening dalam hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara signifikan kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan anggaran partisipatif meningkatkan kinerja manajerial.

Fahrianta (2000) melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan peran departemen anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan tingkat perhatian manajemen puncak tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sebagai suatu gambaran dari penelitian-penelitian sebelumnya, terbukti bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja manajerial yang artinya partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan adanya keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam organisasi yang misalnya disebabkan oleh adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan organisasi dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan tersebut.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Anggaran

Anggaran merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan. Dikatakan penting karena semakin rumit dan kompleksnya permasalahan yang dihadapi perusahaan, sehingga diperlukan suatu alat pemikiran dan perencanaan yang matang.

Menurut Hanson (1966, dalam Fahrianta, 2001), anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut. (Hansen & Mowen, 1999) mendefinisikan anggaran sebagai komponen utama dari perencanaan, yaitu perencanaan keuangan untuk masa depan serta memuat tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan dalam mencapai tujuan tersebut. Anggaran juga merupakan alat bagi manajer tingkat atas untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan motivasi bawahannya (Kenniss, 1979 dalam Fahrianta, 2001).

Definisi lain mengenai anggaran diungkapkan oleh Mulyadi (dalam Hariyanti, 2001), yang mengartikan anggaran sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam suatu satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Dari definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi / perusahaan untuk suatu periode tertentu di waktu yang akan datang.

2.2.1.1 Tujuan Pokok Anggaran

Proses penganggaran yang dilakukan untuk menyusun suatu induk anggaran adalah vital bagi pengelolaan bisnis yang efisien dan efektif. Informasi anggaran

dimanfaatkan di seluruh proses pengelolaan bisnis, kendati aplikasi pokok anggaran berada dalam fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian. Simamora (1999), menyebutkan tujuan pokok dari anggaran ada dua yaitu :

1. Meramalkan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian finansial dan non-finansial dimasa yang akan datang.

Yaitu, penganggaran mengidentifikasi sasaran-sasaran dan operasi tertentu yang menjadi tujuan-tujuan manajemen di masa yang akan datang. Sasaran-sasaran ini yang memberikan arah bagi kegiatan-kegiatan dan transaksi-transaksi organisasi dan diharapkan membuahkan hasil-hasil laba yang memuaskan. Ketika penganggaran digabungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban, hasilnya adalah suatu kerangka kerja organisasional yang efektif untuk perencanaan dan pengendalian kinerja keuangan perusahaan.

2. Mengembangkan informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Untuk mencapai tujuan ini, anggaran haruslah menyajikan informasi dalam cara yang tertata apik. Informasi yang terlalu berlimpah akan mengaburkan makna dan akurasi data. Sebaliknya, informasi yang terlalu ringkas juga dapat membingungkan si pembaca karena tidak memahami batas-batas yang ditetapkan oleh anggaran tersebut.

Sedangkan menurut Nafarin (2000), tujuan dari penyusunan anggaran antara lain :

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

6. Serta untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.2.1.2 Jenis-jenis Anggaran

Anggaran digunakan secara luas untuk perencanaan dan pengendalian, menurut Hansen dan Mowen (1999: 365) ada beberapa jenis anggaran, antara lain yaitu :

1. Anggaran Statis (*static budget*) adalah anggaran yang dibuat berdasarkan tingkat aktivitas yang sudah ditentukan.
2. Anggaran Fleksibel (*flexible budget*) adalah anggaran yang menjadikan organisasi bisnis memiliki kemampuan untuk menghitung biaya yang diharapkan dalam berbagai tingkat aktivitas selama rentang aktivitas.
3. Penganggaran Dasar Nol (*zero-based budgeting*) adalah anggaran yang di dapat melalui pendekatan alternatif dimana anggaran tahun sebelumnya tidak dijadikan dasar pembuatan anggaran tahun berikutnya. Operasi yang ada dianalisis, dan kelangsungan kegiatan atau operasi dipertimbangkan berdasarkan kegunaannya bagi organisasi.

2.2.1.3 Fungsi Anggaran Bagi Organisasi / Perusahaan

Menurut Schiff dan Lewin (1970, dalam Hariyanti, 2001), anggaran yang disusun memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Sementara Hopwood dan Chow et al. (dalam Fahrianta, 2001) mengemukakan bahwa peran anggaran adalah sebagai alat untuk memotivasi manajer dan sebagai alat bantu yang menghubungkan antara kinerja dan sistem pemberian *reward*.

Seiring dengan peran anggaran tersebut, Argyris (1952 dalam Riyadi, 1998) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari

anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Disamping peran yang disebutkan di atas, anggaran memiliki banyak manfaat, seperti yang disebutkan oleh Nafarin (2000), antara lain :

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti : tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Serta sebagai alat pendidikan bagi para manajer.

2.2.1.4 Keterbatasan Anggaran

Sebagaimana halnya alat-alat akuntansi manajemen lainnya, penganggaran bukanlah alat untuk menyelesaikan segala permasalahan organisasi karena mengandung beberapa kelemahan-kelemahan yang dapat mempengaruhi secara buruk manfaatnya. Keterbatasan anggaran menurut Simamora (1999), antara lain sebagai berikut :

1. Dalam banyak kejadian, anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta-fakta dari situasi nyata di lapangan dan tidak benar-benar menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen.
2. Anggaran bisa saja terlampaui menekankan hasil-hasil (yakni, laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan), namun bukan pada sebab-sebabnya (yaitu, penjelasan-penjelasan mengapa biaya pemasaran lebih tinggi daripada yang dianggarkan), manakala kedua faktor tersebut sama-sama pentingnya.

3. Tema partisipatif pada anggaran menuntut dukungan penuh dan keterlibatan manajemen. Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat-manfaat anggaran, tipis kemungkinannya mereka akan mencurahkan waktu untuk menggunakannya secara sukses.
4. Anggaran dapat menggerogoti inisiatif manajemen dengan menghalangi perkembangan-perkembangan dan langkah-langkah baru yang tidak tercakup dalam anggaran.
5. Jika diberlakukan tekanan berlebihan terhadap individu manajer untuk pencapaian-tujuan-tujuan anggaran, maka para manajer dapat bereaksi dengan keputusan-keputusan yang mempengaruhi secara buruk tujuan-tujuan organisasional. Hal ini merupakan dampak disfungsional anggaran, dimana anggaran yang terlalu menekan akan menimbulkan sikap agresi karyawan (bawahan) terhadap manajemen (atasan) yang mengakibatkan ketegangan dan bahkan menyebabkan anggaran menjadi tidak efisien (Hariyanti, 2001)
6. Proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik memainkan peran esensial. Dengan demikian, penganggaran agak subyektif dan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia. Dibutuhkan revisi konstan manakala diketahui adanya fakta-fakta baru.

Kelemahan lain dari anggaran menurut Nafarin (2000:13) adalah anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidak pastian, selain itu menyusun suatu anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan / organisasi mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat. Kelemahan yang lain yaitu apabila seorang manajer memasukkan kepentingan pribadi dan mencoba hidup dengan anggaran memungkinkan anggaran disusun tidak berdasarkan kemampuan atau produktivitas yang sebenarnya atau adanya senjangan anggaran (Mulyadi, 1993).

2.2.1.5 Syarat Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, menurut Nafarin (2000:9), perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
2. Data-data waktu yang lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
6. Serta penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Anggaran yang dibuat dapat mengalami kegagalan bila hal-hal berikut tidak diperhatikan, Nafarin (2000:10):

1. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, serta tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksana tidak cakap.
4. Tidak didukung oleh masyarakat
5. Serta dana yang tidak memadai.

2.2.1.6 Aspek Perilaku

Semua organisasi terdiri atas keragaman aktivitas individu-individu dalam mengejar tujuan-tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini adalah penting bagi manajemen untuk mengenali pengaruh-pengaruh anggaran terhadap perilaku orang-orang di dalam organisasi. Anggaran kerap dipakai untuk menilai kinerja sesungguhnya dari para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi yang biasanya merupakan penghargaan atas prestasi kerja manajer, semuanya dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, karena itu anggaran mempunyai imbas keperilakuan yang signifikan

terhadap perilaku manajer dalam menjalankan tugasnya. Apakah imbasnya bersifat positif atau negatif sangatlah tergantung pada bagaimana anggaran itu dijalankan.

Sistem penganggaran yang diorganisasikan dengan baik yang mendorong partisipasi murni dan keterlibatan manajemen operasi dalam penyusunan anggaran dan pembuatan tingkat kinerja yang disepakati terbukti mempunyai pengaruh motivasional. Apabila anggaran digunakan secara benar, maka anggaran operasi merupakan suatu mekanisme efektif untuk memotivasi para karyawan menuju tingkat kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Simamora, 1999:194)), sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku positif terjadi manakala tujuan-tujuan manajer sehaluan dengan tujuan-tujuan organisasi dimana manajer terdorong untuk mencapainya atau dengan kata lain keberhasilan sistem penganggaran dinilai dari sejauh mana anggaran tersebut mendorong keselarasan tujuan oleh para pemakai anggaran. Hal ini merupakan pengakuan bahwa dalam penganggaran aspek keperilakuan lebih penting daripada aspek teknisnya (Simamora, 1999:194).

Selain menimbulkan dampak positif, anggaran juga dapat menimbulkan dampak negatif bagi pihak-pihak yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran maupun bagi para pemakainya. Apabila anggaran disusun dan dilaksanakan secara keliru, anggaran dapat menumbuhkan perasaan bermusuhan terhadap pengelolaan proses penganggaran (Simamora, 1999:195), Contohnya bagi para manajer yang menggunakan anggaran dengan cara yang keliru memicu reaksi keras dari para karyawannya yang akhirnya memandang anggaran sebagai alat untuk memeras habis tenaga mereka.

Harahap (1997, dalam Fahrianta, 2000) mengemukakan beberapa persyaratan agar anggaran tidak menimbulkan dampak negatif bagi para perilaku organisasinya, antara lain :

1. Penyusunan sebisanya melibatkan pelaksana anggaran;
2. Anggaran harus realistis dan tidak mengandung senjangan anggaran (*slack budgeting*);

3. Sistem informasi yang jujur dan akurat serta system informasi yang rapi, tegas dan diungkapkan secara lengkap (*full disclosure*);
4. Penempatan staf harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya;
5. Pelaksanaan sistem anggaran harus adil, konsisten, dan konsekuen;
6. Penilaian prestasi harus obyektif dan adil.

2.2.1.7 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi bagi suatu entitas bisnis berfungsi sebagai bahasa bisnis (*language of business*), yang berperan dalam mengkomunikasikan keadaan organisasi/perusahaan kepada para pemakai informasi (*internal & external users*). Informasi yang biasanya diberikan antara lain seperti: keadaan besar kecilnya organisasi, keadaan kesehatan keuangan organisasi, keadaan luasnya kegiatan organisasi, serta keadaan maju mundurnya organisasi. Definisi lainnya adalah sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi organisasi/perusahaan (Warren dkk, 2000). Hasil olahan dari proses akuntansi yaitu berupa laporan keuangan (neraca, laba-rugi, arus kas, dan laba ditahan), dimana laporan laba rugi berkaitan dengan anggaran operasional dan neraca berkaitan dengan anggaran keuangan.

Anggaran dalam beberapa hal didasarkan pada data-data historis yang sebagian besar dihasilkan oleh sistem akuntansi dan pengawasan menyangkut pengukuran hasil-hasil yang telah direalisasikan. Akibatnya untuk dapat menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian laba yang sehat harus diselenggarakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang dipola lebih dulu sesuai dengan tanggung jawab dari tiap bagian dalam organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara anggaran dengan akuntansi sangatlah erat.

Menurut Nafarin (2000:12), anggaran memiliki keterkaitan yang unik dengan sistem akuntansi organisasi / perusahaan dalam hal-hal :

1. Komponen keuangan dari suatu anggaran yang umumnya disusun dalam suatu format akuntansi terutama yang berkaitan dengan operasi, input, output, dan posisi keuangan yang digunakan oleh suatu organisasi.
2. Anggaran perusahaan mempunyai kaitan erat dengan akuntansi manajemen, yaitu berupa akuntansi harga pokok standar, akuntansi harga pokok variable.
3. Akuntansi keuangan mencatat transaksi waktu yang lalu, sedangkan anggaran perusahaan / organisasi mencatat transaksi waktu yang akan datang.
4. Untuk memperbandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan.
5. Akuntansi keuangan memberikan input-input data historis yang relevan terutama untuk tujuan-tujuan analisis dalam pengembangan anggaran perusahaan.

2.2.2 Partisipasi

Partisipasi (Becker, et al, 1978 dalam Murtiyani, 2001) merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih, yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi para pembuat keputusan. Sedangkan menurut Davis (1996 : 179), partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab pencapaian tujuan tersebut.

Disini terlihat bahwa keterlibatan dalam berpartisipasi lebih bersifat psikologis daripada aktivitas fisik dan memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi dengan menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi, selain itu partisipasi juga mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok.

2.2.2.1 Prasyarat Partisipasi

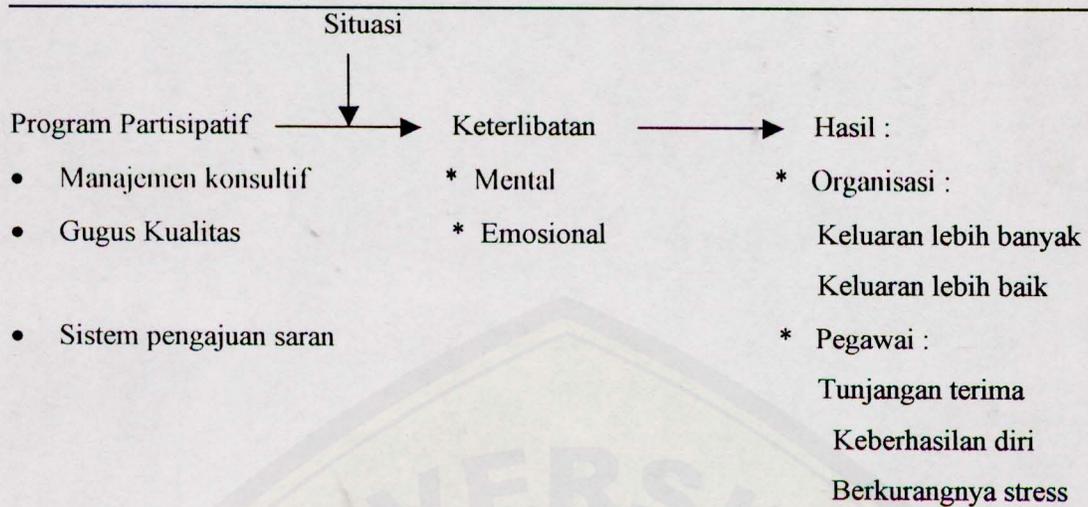
Menurut Tannenbaun dan Irving, keberhasilan partisipasi langsung berkaitan dengan seberapa baik terpenuhinya prasyarat tertentu (Davis, 1996:183), yaitu sebagai berikut :

1. Waktu yang cukup untuk berpartisipasi.
Harus ada waktu untuk berpartisipasi sebelum diperlukan tindakan, karena partisipasi tidak tepat dilakukan dalam situasi darurat.
2. Jika aktivitas atau keputusan yang diambil dipandang mempunyai keuntungan yang lebih besar daripada kerugiannya.
3. Relevan dengan kepentingan pegawai.
Bidang yang membutuhkan partisipasi haruslah relevan dan menarik bagi pegawai, jika tidak pegawai akan memandangnya sekedar kerja sibuk.
4. Kemampuan pegawai yang memadai.
5. Kemampuan berkomunikasi timbal balik.
6. Tidak timbul perasaan terancam bagi kedua belah pihak.
7. Masih dalam bidang keleluasaan pekerjaan.

Partisipasi yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan dua hal yaitu, perubahan dan keikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi lebih baik.

2.2.2.2 Proses Partisipasi

Dalam situasi tertentu partisipasi menimbulkan keterlibatan mental dan emosional yang membuahkan hasil yang menguntungkan baik bagi pegawai maupun bagi organisasi, seperti yang diperlihatkan oleh gambar di bawah ini (Davis, 1996; 185).



Gambar 2.1 : Proses partisipasi. *Sumber (Davis, 1996; 185)*

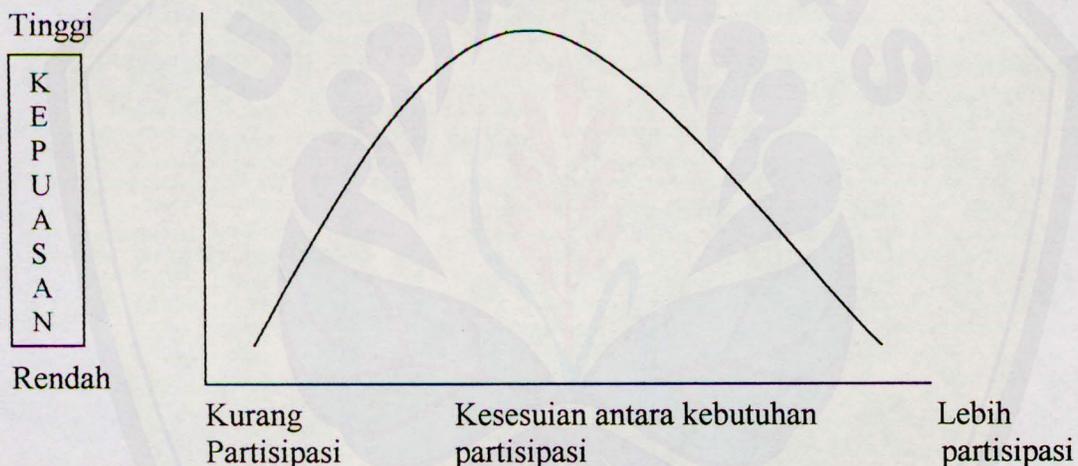
2.2.2.3 Hubungan Kepuasan dengan Kesesuaian Antara Kebutuhan dan Partisipasi Aktual.

Harus diakui bahwa sebagian pegawai lebih ingin berprestasi ketimbang yang lain. Karyawan tingkat tinggi yang terdidik umumnya lebih ingin berpartisipasi, karena mereka merasa lebih siap untuk memberikan kontribusi yang berguna. Apabila mereka merasa kurang memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi akan mengakibatkan kecenderungan menurunnya prestasi, karena merasa kurang puas, kurang dihargai. Akan tetapi sebagian lainnya lebih menginginkan partisipasi minimum dan tidak merasa kecewa apabila kurang memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi.

Perbedaan antara partisipasi yang diinginkan dan partisipasi sesungguhnya menyediakan ukuran kesesuaian antara praktek perusahaan dan keinginan individu, jika pegawai ingin berpartisipasi lebih tinggi dibandingkan dengan peluang yang telah mereka peroleh, mereka merasa peluang mereka berpartisipasi tidak memadai sehingga timbul kurang partisipasi (*underparticipation*), dan jika mereka terlalu

banyak berpartisipasi melebihi dari yang mereka inginkan, maka akan menimbulkan rasa jenuh dan keadaan partisipasi berlebihan (*overparticipation*) (Davis, 1996).

Davis (1996) menjelaskan adanya bukti bahwa keadaan kurang atau lebih partisipasi akan menimbulkan ketidakpuasan dibandingkan jika pegawai berpartisipasi dalam kadar yang sesuai dengan kebutuhan mereka sehingga dapat memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Pada saat partisipasi mendekati tingkat kebutuhan yang sesuai, kepentingan terhadap organisasi juga meningkat, sebaliknya pada saat ketidaksesuaian meningkat, perasaan positif akan menurun. Partisipasi bukanlah suatu yang perlu diterapkan dalam kadar yang sama bagi setiap orang, sebaliknya partisipasi seharusnya disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Hal ini diilustrasikan dalam gambar 2.2.



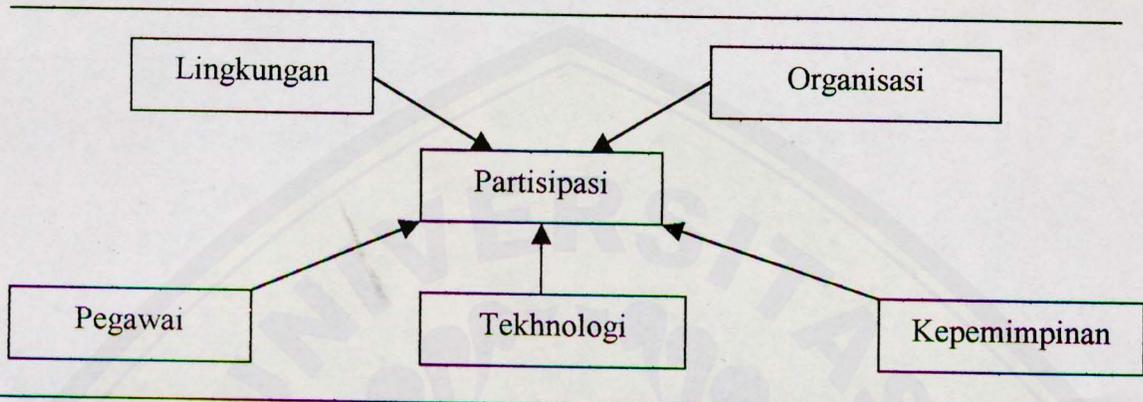
Gambar 2.2 : Hubungan Kepuasan dengan Kesesuaian Antara Kebutuhan dan Partisipasi Aktual. Sumber : Davis & Newstrom (1996).

2.2.2.4 Pengaruh Situasi

Menurut Brownell (dalam Davis, 1996;1987) terdapat berbagai faktor situasi yang mempengaruhi keberhasilan partisipasi. Faktor tersebut mencakup lingkungan, organisasi, kepemimpinan, teknologi, atau pegawai. Sebagai contoh, kebudayaan nasional dan sistem politik sangat berbeda-beda di seluruh dunia, yang menimbulkan batasan lingkungan bagi peluang partisipasi dalam iklim kediktatoran dan lebih

suportif dalam iklim demokrasi selain itu struktur organisasi juga perlu membedakan tanggapan terhadap lingkungan yang bergolak dan lingkungan yang stabil. Hal ini di ilustrasikan dalam gambar 2.3

Secara keseluruhan, bebarapa faktor kontinjensi memainkan peran penting dalam menentukan keefektifan program partisipatif (Davis, 1996 :187)



Gambar 2.3 : Pengaruh Situasi atas Penerapan dan Keberhasilan Partisipasi

Sumber : Davis dan Newstrom (1996; 188)

2.2.2.5 Kelebihan dan Kekurangan Partisipasi

Dalam berbagai jenis organisasi dengan kondisi operasional yang berbeda, partisipasi telah turut menyumbangkan berbagai manfaat, antara lain (Davis, 1996 :185) :

1. Menghasilkan keluaran lebih besar dengan kualitas lebih baik.
2. Meningkatkan motivasi.
3. Menciptakan komunikasi lebih baik.

Selain manfaat, partisipasi juga menimbulkan kerugian, yaitu :

1. Diperlukan peran kerja yang dispesialisasikan, sehingga mempersulit orang-orang untuk berpartisipasi dengan berhasil apabila mereka sama sekali tidak memiliki spesialisasi tertentu.

2. Para praktisi sangat terlibat dengan prosedur partisipasi dan pada saat yang sama mengabaikan filsafatnya.
3. Dapat digunakan untuk memanipulasi.

2.2.2.6 Partisipasi Anggaran

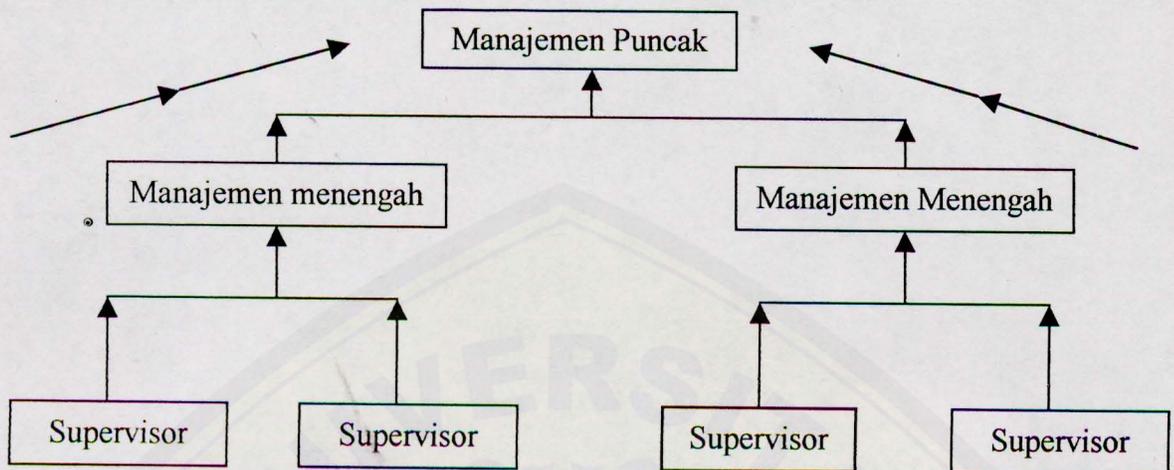
Luasnya aktivitas perusahaan ditambah semakin ketatnya persaingan membutuhkan perencanaan dan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan efektif, karena itu mustahil apabila anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian harus disusun dan dipikirkan oleh seorang saja. Untuk itu diperlukan partisipasi dari para pelaksana dalam menyusun dan melaksanakan anggaran.

Partisipasi anggaran adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran (Brownel, 1982, dalam Murtiyani, 2001). Partisipasi anggaran menurut Miliani (1975, dalam Darlis, 2001) adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran, dan penelitian oleh Miliani ini yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini.

Tingkat partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Manajer yang terlibat dalam proses penganggaran diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimilikinya terhadap organisasi.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara

anggaran partisipatif dengan anggaran non-partisipatif (Milani, 1975 dalam Hariyanti, 2001).



Gambar 2.4 : Arah Aliran Data Anggaran Dalam Sistem Penganggaran Partisipatif

Arah aliran data anggaran dalam suatu sistem partisipatif berawal dari level tanggung jawab yang lebih rendah kepada level tanggung jawab yang lebih tinggi. Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas pengendalian biaya harus menyusun estimasi anggarannya sendiri dan kemudian menyerahkannya kepada level manajemen yang lebih tinggi. Estimasi tersebut kemudian direview dan dikonsolidasikan dalam gerakannya ke level yang lebih tinggi (Garrison & Noreen, 2000; 347)

2.2.2.7 Kelebihan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Salah satu kelebihan dari partisipasi anggaran yaitu mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial seperti yang diungkapkan oleh Anthony, dkk (1992 dalam Hariyanti, 2001), diantaranya yaitu :

1. Adanya kecenderungan yang lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran bila mereka beranggapan bahwa mereka ikut serta memegang kendali, karena hal ini akan mendorong bawahan terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai target anggaran.
2. Partisipasi anggaran dapat menghasilkan pertukaran informasi yang lebih efektif, dimana jumlah anggaran yang disetujui mendekati kondisi yang sebenarnya,

karena penyusun anggaran memiliki keahlian dan pengetahuan langsung atas lingkungan pemasaran produknya.

3. Penyusun anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas atas pekerjaan mereka melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses review dan persetujuan anggaran.

Sedangkan beberapa kelemahan anggaran partisipatif diantaranya dikemukakan oleh Argyris (1952, dalam Hariyanti, 2001), yang menemukan adanya partisipasi semu (*pseudo participation*) yaitu kelihatannya berpartisipasi, tetapi kenyataannya tidak berpartisipasi. Partisipasi semu terjadi bila manajer tingkat atas memegang kendali total pada proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya, dengan berusaha mendapatkan penerimaan formal dari bawahan atas anggaran yang disusun tetapi tidak memberi kesempatan bawahannya untuk berpendapat atau tidak mencari masukan dalam penyusunan anggaran tersebut. Siegel dan Marconi (1989, dalam Hariyanti, 2001) juga menyebutkan bahwa dalam kondisi yang paling ideal sekalipun anggaran partisipatif mempunyai keterbatasan, yaitu memberi kesempatan pada manajer untuk menentukan rencana anggarannya secara negatif sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi, contohnya adalah munculnya senjangan dalam anggaran. Kelemahan lainnya yaitu, partisipasi bawahan dapat mengakibatkan mereka menetapkan anggaran yang relatif longgar atau mudah untuk dicapai, sehingga menimbulkan senjangan yang memperkecil prestasi atau kinerja yang diharapkan.

2.2.2.8 Memperbaiki Partisipasi Anggaran

Tunggal (1994 :41) mengajukan beberapa usulan dalam memperbaiki proses penganggaran partisipatif, antara lain sebagai berikut :

1. Pelatihan hubungan manusiawi (*Human Relation Training*) untuk manajer.

2. Pelatihan kolaboratif dari kelompok kerja
Untuk mengeliminasi konflik/pertentangan dan kompetensi di antara individual yang dapat menghalangi interaksi kelompok dan komunikasi.
3. Pelatihan manajerial dari semua manajer sesi partisipasi :
 - a. Untuk memahami, menerima, memulai perubahan pada setiap perilaku anggota.
 - b. Untuk menghasilkan suatu kelompok yang lebih kohesif dengan sementara memindahkan struktur yang hirarkis dari perusahaan dan gelar dari individual yang terlibat.
 - c. Proses penilaian oleh yang lebih superior atas bawahan dan juga sebaliknya manajer bawahan menilai atasan.
 - d. Umpan balik
Antara manajemen tingkat atas dan manajer menengah serta bawah perlu suatu anggaran partisipatif yang berhasil.

2.2.3 Ketidakpastian Lingkungan

Pada saat anggaran disusun, manajemen harus berusaha untuk meramalkan kondisi-kondisi lingkungan di luar perusahaan yang diharapkan terjadi pada periode berjalan anggaran. Yang dimaksud lingkungan disini adalah semua faktor di luar perusahaan yang akan mempengaruhi operasi organisasi selama periode budget tetapi di luar jangkauan kekuasaan manajemen (*non controllable*).

Secara keseluruhan kondisi-kondisi luar tersebut akan memberikan kesempatan usaha yang baik kepada organisasi (Machfoedz, 1986), tetapi kadang juga membatasi ruang gerak operasi organisasi. Machfoedz juga mengungkapkan bahwa perencanaan melalui anggaran dari kondisi-kondisi luar ini merupakan suatu taksiran yang pasif, karena manajemen tidak dapat merubah kondisi tersebut, melainkan hanya memperhitungkan pengaruh mana yang baik, sehingga dapat diambil tindakan yang paling menguntungkan bagi organisasi.

Dalam situasi saat ini, dimana lingkungan bisnis cepat sekali berubah ditambah dengan semakin ketatnya persaingan menuju pasar bebas, menyebabkan kondisi-kondisi luar perusahaan menjadi semakin tidak menentu, yang lebih kita kenal dengan sebutan ketidakpastian lingkungan.

Miliken (1987) berpendapat ketidakpastian lingkungan adalah rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi lingkungan secara akurat (dalam Darlis, 2001), dimana sumber utama ketidakpastian lingkungan adalah pesaing, konsumen, dan kelompok pembuat peraturan, (Kern & Kerr, 1993 dalam Marsudi, 2000).

Dari penelitian Govidarajan (1986, dalam Darlis, 2001) yang memungkinkan bahwa ketidakpastian lingkungan akan berpengaruh terhadap partisipasi yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini sama seperti yang disebutkan oleh Duncan (1972, dalam Darlis, 2001) yang menyebutkan bahwa dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah (keadaan relatif stabil), individu dapat memprediksi keadaan sehingga langkah-langkah yang akan diambil dapat direncanakan dengan lebih akurat, dan juga sebaliknya.

Sekalipun manajemen tidak dapat mengubah ketidakpastian lingkungan tersebut namun manajemen tetap dapat berperan aktif, dalam hal menentukan tindakan apa yang harus dilakukan bila menghadapi kondisi semacam itu. Dalam banyak hal, sukses atau gagalnya operasi perusahaan tergantung pada bagaimana reaksi manajemen terhadap adanya dan kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi.

2.2.4 Kinerja Manajer

Berkembangnya organisasi menjadi besar biasanya diikuti pula dengan semakin luasnya aktivitas usaha. Luasnya aktivitas usaha memaksa manajemen puncak mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada manajer bawahan. Selanjutnya manajemen puncak akan meminta pertanggungjawaban manajer bawahan dengan mempertimbangkan sistem pengendalian dan sistem motivasi atas segala tindakan

yang dilakukan manajer bawahan, salah satu bagian sistem pengendalian tersebut adalah evaluasi kinerja.

Kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan (Kalbers dan Fogarty, 1995 dalam Faisal, 2001). Kinerja manajer yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, perwakilan/representasi, pengawasan, dan evaluasi (Mahoney dkk, 1963 dalam Lestari, 2002).

Kinerja manajer yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Informasi tentang kinerja manajer bawahan sangat diperlukan oleh manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2.2.4.1 Penilaian Kinerja

Mulyadi dan Setyawan (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Setyawan, 2000) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi.

Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui

umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2000), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Yaitu dengan melalui pemotivasian personel secara maksimum akan mendorong timbulnya kesesuaian antara sasaran individu personel dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan sehingga memotivasi personel untuk mencapai sasaran organisasi.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.

Yaitu, penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, agar memotivasi personel untuk mencapai sasaran organisasi.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program dan pelatihan personel.

Yaitu, hasil penilaian kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan untuk mengantisipasi keahlian, dan ketrampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa depan, selain itu juga berguna untuk menyediakan kriteria pemilihan program pelatihan personel yang memenuhi kebutuhan personel dan mengevaluasi kesesuaian program pelatihan tersebut dengan kebutuhan personel.

4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Yaitu, distribusi penghargaan, baik langsung, tidak langsung, maupun nonmoneter, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel. Pembagian penghargaan yang tidak adil akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2.5 Hipotesis

Berdasarkan tujuan dan masalah penelitian, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ho: Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Ha: Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi kinerja manajerial.



METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yang merupakan data utama dalam penelitian ini diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu pada jenjang manajerial yang ada di lingkungan Universitas Jember.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder sebagai data pendukung, yang diperoleh dari studi literatur yang berupa teori-teori ataupun hasil-hasil penelitian terdahulu.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkatan manajemen (jabatan struktural) yang ada pada masing-masing fakultas di lingkungan Universitas Jember, dimana jumlah populasi tersebut sebanyak 155. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Random Sampling*, dengan syarat responden termasuk pejabat struktural di masing-masing fakultas, misalnya Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan, Ketua program studi, Kabag. Dari jumlah populasi tersebut maka ditentukan ukuran sample dengan menggunakan rumus (Babbie Earl, 1983, dalam Hariyanti, 2001) :

$$n = \frac{N \times pq}{(N - 1) D + pq}$$

$$D = B^2 / 4$$

Dimana : n = jumlah sample yang diinginkan

N = Populasi (155)

P = untuk meminimumkan resiko sampling error dipakai = 0,5

$$q = (1 - p) = 0,5$$

B = Bound of error atau kelonggaran kesalahan diperkirakan berinterval range tidak lebih dari 10 %

Maka dari rumus tersebut diketahui :

$$D = (0,1)^2 : 4 = 0,0025$$

$$N = \frac{155 (0,5 \times 0,5)}{(155 - 1) 0,0025 + (0,5) (0,5)} = \frac{38,75}{0,635}$$

$$= 61,023 \text{ sampel} = 61 \text{ sampel.}$$

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode survei, yakni teknik pengumpulan dan analisa data berupa opini dari subyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner yang diberikan baik secara langsung kepada para responden maupun diwakilkan kepada koordinator di masing-masing fakultas dan tidak melalui surat, dengan cara demikian diharapkan diperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

3.4 Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua macam variabel yaitu variabel bergantung (dependent) dan variabel bebas (independent).

1. Variabel bergantung yang digunakan adalah kinerja manajerial. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial diadopsi dari Mahoney dkk (1963, dalam Lestari, 2002). Instrumen ini menanyakan delapan bidang aktivitas manajemen dan satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Kedelapan bidang aktivitas tersebut meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan (*representasi*). Pengukuran menggunakan 5 skala likert, dimana skor rendah (poin 1),

menunjukkan kinerja rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5), menunjukkan kinerja tinggi

2. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan ketidakpastian lingkungan. Berikut penjelasan lebih lanjut dari variabel ini, yaitu :

a. Partisipasi anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer didalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (dalam Lestari, 2002). Ada enam item yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan 5 point skala likert, dimana skor rendah (point 1), menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (point 5) menunjukkan partisipasi tinggi.

b. Ketidakpastian lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil atas keputusan yang dibuat (Duncan, dalam Darlis, 2001). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Duncan (1972, dalam Lestari, 2002). Ada 12 item yang dipakai untuk mengukur ketidakpastian lingkungan dengan menggunakan 5 point skala likert, dimana skor rendah (poin 1), menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan skor tinggi (poin 5), menunjukkan sangat setuju.

3.5 Teknik Pengujian Data

Untuk memperoleh kualitas data yang diperoleh dari penerapan instrumen penelitian ini maka dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.5.1 Uji Validitas.

Uji validitas berkenaan dengan seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur (Indriantoro, 1999:181). Uji validitas yang dipergunakan mereduksi metode yang secara umum dipakai yaitu dengan mengkorelasikan antara skor individu yang diperoleh masing-masing item atau butir dengan skor total dari masing-masing item (Arikunto, 1992:138). Teknik korelasi yang digunakan memakai *Product Moment Pearson Correlation*

Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid tidaknya suatu data adalah r-hitung (koefisien korelasi) lebih besar daripada r-tabel (nilai kritis) pada taraf signifikansi 0,05. Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat pengukur tersebut dikatakan valid. (Indriantoro, 1999).

3.5.2 Uji Reliabilitas.

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai Croanbach alpha lebih dari 0,5 (Nunally, 1967 dalam Darlis, 2001), dimana semakin besar nilai alpha maka alat pengukur yang digunakan semakin andal (*reliable*).

3.6 Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 analisis. Ketiga analisis yang dimaksud adalah sebagai berikut :

3.6.1 Analisis Regresi berganda

Sesuai dengan tujuan dan hipotesa yang diajukan, maka kaitan antar variable dalam penelitian ini digambarkan dalam model analisa regresi linier berganda (*multiple regression*), (Riyadi, 2000), sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Dimana :

Y : Kinerja manajerial

a : Koefisien regresi / konstanta

X₁ : Partisipasi anggaran

X₂ : Ketidakpastian lingkungan

$\beta_1 = \beta_2$: Koefisien regresi variable X₁ dan X₂

X₁X₂ : Interaksi antara partisipasi anggaran dengan ketidakpastian lingkungan

e : Kesalahan regresi (*regression error*)

Regresi dilakukan dengan pendekatan interaksi dalam rangka mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

3.6.2 Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-aumsi klasik (Damodar, 1988 dalam Murtiyani, 2001). Asumsi- asumsi klasik yang harus terpenuhi antara lain adalah :

3.6.2.1 Uji Linieritas

Linieritas adalah keadaan di mana hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier (garis lurus) dalam range variabel tertentu (Santoso, 2002;43). Pengujian linieritas bertujuan untuk melihat apakah model regresi yang digunakan sudah tepat dan linier.

Pengujian linieritas model dilakukan dengan menggunakan diagram pencar (*scatter plot*) dengan ketentuan jika garis regresi pada grafik mengarah ke kanan atas maka terbukti ada linieritas antara variabel dependen dengan variabel independen. Piranti lunak yang digunakan untuk melakukan uji ini adalah *SPSS for Windows 10.0*.

3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Merupakan suatu keadaan yang menggambarkan adanya hubungan linear yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel bebas (independen) dari model yang diteliti (Damodar, 1995 dalam Murtiyani, 2001). Uji multikolinearitas dilakukan dengan alasan apabila dalam model regresi yang dihasilkan antar variabel-variabel independen dalam model tersebut memiliki hubungan yang sempurna atau setidaknya mendekati sempurna. Adanya multikolinearitas menyebabkan kesalahan standar estimasi yang dihasilkan, sehingga hal ini akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel bebas.

Tingkat signifikansi yang digunakan untuk menolak hipotesis nol akan semakin besar serta probabilitasnya menerima hipotesis yang salah juga besar. Hal ini menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid bagi nilai variabel independen. Untuk mendiagnosis adanya multikolinearitas didalam model regresi dilakukan dengan melihat besarnya nilai *toleransi value* atau *variance inflation factor*-nya (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi kolinieritas, sebaliknya tidak terjadi multikolinieritas antar variabel apabila nilai VIF berada pada kisaran 0.10 sampai 10 (Murtiyai, 2001). Piranti lunak yang digunakan untuk melakukan uji ini adalah *SPSS for Windows 10.0*

3.6.2.3 Uji Non- Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastis dilakukan dengan alasan apabila suatu model regresi mengandung heterokedastis maka model tersebut sebagai estimator tidak efisien, baik dalam sample kecil maupun besar (Algifari, 1997:76). Heteroskedastisitas

mengakibatkan pengujian statistik menjadi bias. Untuk menguji ini digunakan uji *levene*. Apabila semua nilai *levene test* lebih tinggi dari 0,05 maka model yang digunakan telah memenuhi asumsi homokedastis (Santoso, 2001:118). Piranti lunak yang digunakan untuk melakukan uji ini adalah *SPSS for Windows 10.0*

3.6.3 UJI STATISTIK

Dalam model yang dikembangkan perlu dilakukan uji statistik untuk mengetahui seberapa jauh derajat keberpengaruhannya dari masing-masing variable yang terdapat pada model yang telah dikembangkan tersebut.

Dalam uji statistik yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Uji T

Uji T digunakan untuk melihat signifikan dari pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel bergantung. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam uji T adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan Hipotesis

$H_0 : b = 0$ berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel bergantung.

$H_a : b \neq 0$ berarti variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel bergantung.

b. Menentukan nilai t_{hitung} dengan rumus (Gujarati, 1995:114)

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_b}$$

Keterangan : b_i = koefisien regresi dari X_1 , dan X_2

S_b = standar deviasi dari b_1 dan b_2

Piranti lunak yang digunakan untuk menentukan nilai t_{hitung} adalah *SPSS for Windows 10*.

2. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh dari variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel bergantung. Langkah-langkah dalam uji F adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan Hipotesis

$$H_0 : b_1, b_2 = 0$$

Variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel bergantung.

$$H_a : b_1, b_2 \neq 0$$

Variabel-variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel bergantung.

b. Menentukan nilai F_{hitung} dengan rumus (Gujarati, 1995:121)

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / n-k}$$

Keterangan: n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

R^2 = koefisien determinasi

Piranti lunak yang digunakan untuk menentukan nilai F_{hitung} adalah *SPSS for Windows 10*.

c. Menentukan kriteria pengambilan keputusan

- Apabila $F_{hitung} > F_{table}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima

- Apabila $F_{hitung} \leq F_{table}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN



4.1 Responden

Populasi dari penelitian ini adalah jenjang manajerial pada masing-masing fakultas di lingkungan Universitas Jember. Jumlah manajer dari masing-masing fakultas di Universitas Jember tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Jumlah manajer (Populasi)

Nama Fakultas	Jumlah Manajer						Total
	D	PD	KJ	KPS	K	KSB	
Fak. Hukum	1	3	4	0	1	4	12
FISIP	1	3	3	5	1	4	17
Fak. Pertanian	1	3	4	0	1	4	13
Fak. Ekonomi	1	3	3	5	1	4	17
FKIP	1	3	4	6	1	4	19
Fak. Sastra	1	3	3	1	1	4	13
Fak. Tekh. Pertanian	1	3	2	0	1	4	11
FKG	1	3	0	0	11	4	19
Fak.MIPA	1	3	4	0	1	4	13
PSPD	0	0	0	1	4	0	5
PSKM	0	0	0	1	1	4	6
Prog. Studi Teknik	0	0	0	4	1	4	9
Total	9	27	27	23	25	44	155

Sumber : Bagian Administrasi Universitas Jember

Dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Earl yang dihitung dari besarnya jumlah populasi. Berdasarkan tabel 4.1 didapat jumlah populasi sebanyak 155 orang manajer. Dari jumlah tersebut didapat jumlah keseluruhan sampel penelitian yaitu sebesar 61 sampel.

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode survey dengan teknik kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden maupun diwakilkan kepada koordinator pada masing-masing fakultas (*personal administrative*). Untuk memenuhi ketentuan jumlah sampel, penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 108 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang disebar, baik itu melalui penyebaran secara langsung maupun yang disebar melalui perwakilan di masing-masing fakultas, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 64 kuesioner dan terdapat 3 kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap sehingga tidak dapat diolah lebih lanjut. Dari pengujian outlier tidak ditemukan data atau kasus yang outlier, sehingga data atau kasus untuk pengujian selanjutnya tetap berjumlah 61 kuesioner. Data sample dan tingkat penyebarannya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Sampel dan Tingkat Penyebarannya

Total kuisisioner yang dibagikan	108 lembar
Total kuisisioner yang kembali	64 lembar
Total kuisisioner yang tidak kembali	44 lembar
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	59 %
Total kuisisioner yang tidak lengkap	3 lembar
Total kuisisioner yang <i>outlier</i>	0
Total kuisisioner yang dapat diolah	61 lembar
Prosentase kuisisioner yang dapat diolah	56,5 %

Sumber : Data primer

Penyajian data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.3. Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah Ketua Jurusan dan Kasubag dengan jumlah masing-masing sebesar 16 responden (26,2 %). Sedangkan jumlah bawahan manajer berkisar antara 1-20 orang sebanyak 33 orang (54 %) dan tingkat pendidikan manajer yang terbanyak adalah S-1 sebanyak 31 orang (50,8 %) disusul dengan S-2 sebanyak 25 orang (41 %). Untuk lebih jelasnya, data deskriptif atau demografi responden dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 4.3
Data Deskriptif Responden

Keterangan	Frekuensi	Presentase
JABATAN :		
• Dekan	4	6,6 %
• Pembantu Dekan	9	14,8 %
• Ketua Jurusan	16	26,2 %
• Ketua Prog. Studi	10	16,4 %
• Kabag	6	9,8 %
• Kasubag	16	26,2 %
JUMLAH BAWAHAN:		
• 1 – 20	33	54 %
• 21 – 40	10	16,4 %
• 41 – 60	9	14,8 %
• ≥ 61	9	14,8 %
TK. PENDIDIKAN		
• SLTA	1	1,6 %
• D-3/ Akademi	1	1,6 %
• S-1	31	50,8 %
• S-2	25	41 %
• S-3	3	5 %

Sumber : Bagian Administrasi Universitas Jember

4.2 Pengujian Kualitas Data

4.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode yang secara umum dipakai yaitu dengan mengkorelasikan antara skor individu yang diperoleh masing-masing item atau butir dengan skor total dari masing-masing item (Arikunto, 1992:138). Kriteria yang digunakan untuk memutuskan apakah suatu instrumen dapat dikatakan sah (valid) adalah apabila r -hitung lebih besar dari r -tabel.

Hasil pengujian validitas untuk masing-masing ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Product Moment Pearson Correlation

No	Variabel	Jumlah Pertanyaan	Kisaran Nilai	Keteerangan
1	Kinerja Manajerial	9	0,526 – 0,836	Semua valid
2	Ketidakpastian Lingkungan	12	0,089 – 0,636	Satu item tidak valid
3	Partisipasi Anggaran	6	0,627 - 0,904	Semua valid

Sumber : Lampiran 3

Dengan $N = 61$, taraf kesalahan 5 % diperoleh nilai r -tabel sebesar 0,244 dan dengan taraf kesalahan 1 % diperoleh nilai sebesar 0,317. Dengan kisaran nilai r -tabel tersebut maka dari hasil test Product Moment Pearson Correlation (Tabel 4.4) tampak bahwa instrumen penelitian ini valid dan memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut, kecuali untuk ketidakpastian lingkungan ada satu item pertanyaan yang tidak valid karena r hitung lebih kecil dari r tabel, item pertanyaan tersebut adalah item tiga. Untuk itu item tersebut harus dikeluarkan dari data penelitian dan tidak dipergunakan dalam pengujian selanjutnya.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel, dimana pengukuran yang reliabel menunjukkan instrumen bisa dipercaya sehingga dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya pula (Murtiyani, 2001).

Data yang di uji dalam reliabilitas adalah data yang telah valid. Berdasarkan hasil uji validitas, item ketidakpastian lingkungan no. 3 dinyatakan tidak valid yang berarti bahwa item tersebut tidak diikutkan dalam pengujian reliabilitas.

Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,50. Hasil uji reliabilitas dari item atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner menunjukkan bahwa item atau pernyataan tersebut sudah dapat dinyatakan reliabel dan menunjukkan instrumen yang ada sudah dapat digunakan. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan teknik Alpha didapat nilai Alpha untuk ketidakpastian lingkungan sebesar 0,6527, sedangkan untuk partisipasi anggaran sebesar 0,9084, dan untuk kinerja manajerial didapat nilai alpha sebesar 0,8767. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 3.

4.3 Pengujian Normalitas Data

Pengujian ini dimaksudkan untuk memastikan apakah sampel diambil dari populasi yang terdistribusi normal, yang digunakan sebagai dasar untuk memilih alat uji statistik yang paling tepat. Ketentuan untuk pengujian normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* adalah bahwa *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang dihasilkan lebih besar dari 0,05 ($> 0,05$). Tabel dibawah ini menunjukkan nilai *p value* yang merupakan hasil dari pengujian normalitas untuk masing-masing variabel.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kolmogorov-Smirnov Test

Variabel	P Value	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,808	Terdistribusi Normal
Ketidakpastian Lingkungan	0,450	Terdistribusi Normal
Partisipasi Anggaran	0,666	Terdistribusi Normal

Sumber : Lampiran 5

4.4 Pengujian Asumsi Klasik

4.4.1 Pengujian Linieritas

Pengujian linieritas bertujuan untuk melihat apakah model regresi yang digunakan sudah tepat dan linier. Pengujian linieritas model dilakukan dengan menggunakan diagram pencar (*scatter plot*).

Dari hasil pengujian terlihat garis regresi mengarah ke kanan atas. Hal ini membuktikan adanya linieritas antara hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Hasil dari uji dapat dilihat pada lampiran 6.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah ada keterkaitan diantara variabel independen. Jika terjadi keterkaitan (korelasi) berarti terdapat problem multikolinieritas. Multikolinieritas terjadi apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 (Hair dalam Murtiyani, 2001:553). Selain itu multikolinieritas terjadi apabila angka *tolerance* menjauhi 1.

Tabel 4.6
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Ketidakpastian Lingkungan	0,163	6,126	Tidak ada multikolinieritas
Partisipasi Anggaran	0,012	80,473	Ada Multikolinieritas
Interaksi antara ketidakpastian lingkungan dan partisipasi anggaran	0,010	101,659	Ada Multikolinieritas

Pada tabel 4.6 dapat dilihat tidak terjadi multikolinieritas pada variabel ketidakpastian lingkungan, dan adanya multikolinieritas diantara variabel partisipasi anggaran dan interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran. Hal ini dikarenakan model yang digunakan memang menggabungkan dua variable yang cenderung menyebabkan terjadinya multikolinieritas. Multikolinieritas ditunjukkan dengan kisaran angka VIF sebesar 80,473 – 101,659 dan kisaran angka tolerance sebesar 0,010 – 0,163.

4.4.3 Pengujian Non – Heterokedastisitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian ini dilakukan dengan *Levene Test*. Hipotesis yang diajukan dalam *Levene Test* adalah :

H_0 = Varian dari populasi adalah tidak homogen

H_a = Varian dari populasi adalah homogen

Sedangkan dasar pengambilan keputusan dalam uji ini adalah :

- Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 ditolak

Hasil dari *Levene Test* dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7
Hasil *Levene Test*

Variabel	Levene Statistic	Signifikansi
Ketidakpastian Lingkungan	1,029	0,452
Partisipasi Anggaran	1,284	0,245

Kesimpulan yang dapat diambil dari tabel diatas adalah bahwa dengan signifikansi berkisar antara $0,245 - 0,452 > 0,05$ maka H_0 ditolak, yang artinya varian dari populasi bersifat homogen. Hasil uji dapat dilihat di lampiran 7.

4.5 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan persamaan regresi berganda yang dipakai Darlis (2001). Tujuan pengujian ini adalah untuk melihat apakah ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Ringkasan dari hasil pengujiannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Rekapitulasi Koefisien Regresi dan Pengujiannya

Simbol	Koefisien Beta	Koefisien Regresi	t-hitung	Signifikansi (p)
X_1	β_1	0,789	2,188	0,033
X_2	β_2	1,107	1,205	0,233
$X_1 X_2$	β_3	-1,645E-02	-0,773	0,443
$R^2 = 0,393$	Constanta = -10543	F = 13,951	$p = 0,000$	n = 61

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

$$Y = -10,543 + 0,789 X_1 + 1,107 X_2 - 1,645E-02 X_1 X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas tampak bahwa nilai koefisien yang terbesar adalah $X_2 = 1,107$ dengan probabilitas sebesar 0,233 kemudian diikuti oleh $X_1 = 0,789$ dengan probabilitas sebesar 0,033 dan terakhir $X_1 X_2 = -1,645E-02$ dengan probabilitas 0,443.

Dari nilai *Adjusted R²* sebesar 0,393 terlihat bahwa sumbangan dari pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 39,3 %, sedangkan 60,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi kinerja manajerial dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien β_3 tidak signifikan karena $p > 0,05$, hal ini berarti bahwa ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil pengujian ini tidak berhasil mendukung hipotesis yang diajukan.

Dari hasil uji F di dapat F_{hitung} sebesar 13,951 dengan signifikansi (p) = 0,000.

Hipotesis yang digunakan dalam uji F adalah :

H_0 : Tidak terdapat pengaruh X_1 , X_2 , dan interaksi X_1 dan X_2 terhadap Y

H_a : Terdapat pengaruh X_1 , X_2 , dan interaksi X_1 dan X_2 terhadap Y

Dengan ketentuan :

Jika probabilitas $< \alpha 0,05$, maka H_0 : ditolak

Jika probabilitas $> \alpha 0,05$, maka H_0 : diterima

Dengan ketentuan diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel ketidakpastian lingkungan, partisipasi anggaran, dan interaksi antara X_1 dengan X_2 secara serentak

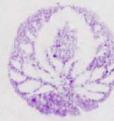
menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 8.

4.6 Pembahasan

Setelah dilakukan berbagai uji statistik, maka dapat diketahui bahwa secara simultan terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan, partisipasi anggaran, dan interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini terlihat pada besarnya $p < 0,05$. Sedangkan berdasarkan uji parsial dengan menggunakan uji t, dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut ;

Hipotesis nol yang menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, gagal ditolak oleh peneliti. Hal ini terlihat pada nilai p yang lebih besar dari 0,05. Tidak adanya pengaruh interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial mungkin disebabkan karena pengaruh kemajuan teknologi informasi, dimana kemudahan ini dapat membantu manajer baik tingkat bawah maupun atas dalam mengendalikan aktivitas bisnisnya.

Kemudahan ini menyebabkan manajer tidak menghadapi kesulitan dalam memperoleh informasi di setiap lini meski pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, sehingga mampu mengawasi dan mengakses informasi dengan lebih mudah dan akurat yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.



BAB V

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang diukur dengan melihat jawaban yang diberikan responden terhadap 27 pernyataan yang diberikan. Dari hasil penelitian, analisis, dan pembahasan yang telah dilakukan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -10,543 + 0,789 X_1 + 1,107 X_2 - 1,645E-02 X_1 X_2 + e$$

Dari hasil pengujian yang dilakukan terhadap 61 responden diperoleh kesimpulan yang lebih terperinci sebagai berikut :

1. Secara serentak variabel ketidakpastian lingkungan, partisipasi anggaran, dan interaksi antara X_1 dengan X_2 menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan F_{hitung} yang diperoleh sebesar 13,951 dengan signifikansi (p) = 0,000, dimana $p < 0,05$. Dari nilai *Adjusted R*² sebesar 0,393 terlihat bahwa sumbangan dari pengaruh secara bersama-sama seluruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 39,3 %, sedangkan 60,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
2. Dengan persamaan regresi berganda dengan pendekatan interaksi, secara parsial, interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial, yang dibuktikan dengan $p\ value > 0,05$, yaitu sebesar 0,443. Hal ini berarti hipotesis nol yang diajukan gagal ditolak.

5.2 Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Kesibukan para responden yang rata-rata cukup tinggi mengakibatkan responden tidak membaca secara cermat dan tidak memperhatikan item-item pertanyaan dari kuesioner.
2. Penelitian ini mempunyai kemungkinan (*lineancy bias*), yaitu adanya kecenderungan para responden untuk memberikan skor yang lebih tinggi terhadap dirinya sendiri, walaupun instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.
3. Penelitian ini hanya menggunakan satu wilayah jangkauan penelitian, yaitu Universitas Jember, padahal perbedaan budaya antara wilayah akan dapat menyebabkan perbedaan hasil penelitian (Brownell; Smart dan Jhon; Frucot dan Shearon dalam Murtiyani, 2001:558).
4. Adanya multikolinieritas yang cukup tinggi, hal ini disebabkan model yang digunakan memang menggabungkan dua variable yang cenderung menyebabkan terjadinya multikolinieritas.

5.3 Saran

Dari hasil pengujian didapat kesimpulan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, tetapi dari keterbatasan yang ada masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian ini. Misalnya untuk penelitian yang akan datang diharapkan untuk mempertimbangkan dan mengkaji lebih dalam dimensi eksternal dan internal dalam ketidakpastian lingkungan (Darlis, 2001:539), dimana kondisi ini tidak diantisipasi sebelumnya oleh peneliti. Dimensi eksternal yang dimaksudkan disini adalah faktor-faktor ketidakpastian lingkungan diluar perusahaan selain yang disebutkan diatas, misalnya situasi politik yang tidak

stabil serta teknologi yang cepat sekali berubah. Sedangkan dimensi internal yang dimaksud disini adalah faktor-faktor di dalam lingkungan perusahaan yang mempengaruhi operasi selama periode anggaran (*budget*) tetapi diluar jangkauan kekuasaan manajemen (*non controllable*), misalnya kelompok pembuat peraturan (*top management*) dan komitmen dari karyawan.

Penelitian ini bisa dikembangkan dengan mengambil populasi yang berbeda misalnya, pada organisasi profit (perusahaan) atau pemerintahan. Ini diperlukan untuk menggeneralisasi hasil penelitian serta untuk melihat apakah dengan populasi yang berbeda tetap terjadi multikolinieritas.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro dan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1988.
- Algifari, *Analisa Regresi : Teori, Kasus, dan Solusi*, Yogyakarta, BPFE, 1997.
- Anthony, et al, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Arikunto, Dr., Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1996.
- Darlis, Edfan, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran, *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Agustus, hal 523-541, 2001.
- Fahrianta, Riswan Yudhi, Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajer, *Penelitian Mini*, Universitas Diponegoro, 2000.
- Pengaruh Sistem Penganggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial, *Tesis*, Universitas Diponegoro, 2001.
- Garrison, *Akuntansi Manajemen : Konsep-konsep Untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan*, Aksara Group, Yogyakarta, 1999.
- Garrison dan Noreen, *Akuntansi Manajerial*, Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- Glueck, W.F., dan Lawrence, R.J., BI, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Erlangga, Jakarta, 1994.
- Gudono dan Mardiyah, A.A., Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Terhadap Lingkungan Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 4, No.1, Januari, 2001.
- Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Keempat, Jilid Pertama, Erlangga, Jakarta, 1994.

- Hariyanti, Widi, Hubungan Anggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial : Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, *Tesis*, Universitas Diponegoro, 2001.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Soepomo, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi I, BPFE, Yogyakarta, 1999.
- Lestari, Dewi, Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajer, *skripsi*, UPN, 2002.
- Marsudi, Almatius Setya, Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Informasi Yang Berhubungan Dengan Tugas di Jawa Timur, *Tesis*, Universitas Diponegoro, 2000.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi ke satu, Aditya Media, Yogyakarta, 2000.
- Munandar, M., *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Murtiyani, Siti, Pengaruh Sistem Penganggaran, Sistem Pelaporan dan Analisis, Dalam Hubungan Antara Partisipasi Dengan Efisiensi dan Efektifitas Anggaran, *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Agustus, 2001.
- Narafin, M, *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- Riyadi, Slamet, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial, *Seminar Nasional Riset Akuntansi & Bisnis*, 1998.
- Santoso, Singgih, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, 2001.
- Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Hal. 43-46, Jakarta, 2002.
- Simamora, Henry, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta, 1999.

KUESIONER**I. PARTISIPASI ANGGARAN (Milani, 1975)**

Mohon Bapak/Ibu menjawab dengan memberi **tanda silang (X)** pada salah satu angka, dari angka 1 hingga 5, Kuesioner ini berguna untuk menggambarkan keterlibatan Bapak/Ibu dalam merancang anggaran untuk bagian Bapak/Ibu.

1 = Rendah

4 = Agak tinggi

2 = Agak rendah

5 = Tinggi

3 = Cukup

1. Keterlibatan Bapak/Ibu dalam proses penyusunan anggaran !

1 2 3 4 5

2. Atasan selalu menanyakan pendapat atau pemikiran Bapak/Ibu apabila akan menentukan anggaran

1 2 3 4 5

3. Frekuensi Bapak/Ibu dalam menyatakan permintaan, pendapat dan/ atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta.

1 2 3 4 5

4. Menurut Bapak/Ibu, seberapa banyakkah pengaruh pendapat/usulan Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir ?

1 2 3 4 5

5. Menurut Bapak/Ibu, seberapa pentingkah usulan/pemikiran Bapak/Ibu terhadap anggaran yang disusun ?

1 2 3 4 5

6. Seberapa sering Atasan Bapak/Ibu meminta pendapat dan/atau usulan kepada Bapak/Ibu ketika anggaran sedang disusun ?

1 2 3 4 5

II. KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN (Duncan, 1972)

Pertanyaan berikut akan menggambarkan persepsi Bapak/Ibu terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan..

1 = Sangat tidak setuju

4 = Setuju

2 = Tidak setuju

5 = Sangat setuju

3 = Ragu-ragu

1. Bapak/Ibu yakin tentang metode penyusunan anggaran yang terbaik di instansi anda.

1 2 3 4 5

2. Bapak/Ibu mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan-keputusan di instansi Bapak/Ibu.

1 2 3 4 5

3. Bapak/Ibu sulit untuk mengukur apakah keputusan/kebijakan yang dibuat sudah benar.

1 2 3 4 5

4. Unsur-unsur yang tidak masuk dalam pengendalian Bapak/Ibu secara rutin, mempengaruhi keputusan-keputusan yang Bapak/Ibu buat di instansi.

1 2 3 4 5

5. Bapak/Ibu yakin tentang bagaimana bertindak dalam instansi.

1 2 3 4 5

6. Bapak/Ibu yakin dengan penyesuaian-penyesuaian yang di buat untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi.

1 2 3 4 5

7. Bapak/Ibu dapat menyatakan bahwa tindakan-tindakan Bapak/Ibu akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan sasaran anggaran.

1 2 3 4 5

8. Bapak/Ibu mengetahui bagaimana memperoleh informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan

1 2 3 4 5

9. Bapak/Ibu dapat menyatakan bahwa Bapak/Ibu dapat memenuhi harapan orang lain dalam instansi anda.

1 2 3 4 5

10. Bapak/Ibu sulit untuk menentukan apakah metode-metode yang digunakan mampu mencapai sasaran anggaran Bapak/Ibu di instansi anda.

1 2 3 4 5

11. Bapak/Ibu yakin bagaimana pekerjaan Bapak/Ibu harus dilakukan

1 2 3 4 5

12. Bapak/Ibu sering menghadapi masalah baru atau masalah tidak biasa, berkenaan dengan anggaran Bapak/Ibu.

1 2 3 4 5

VII. KINERJA MANAJERIAL (Mahoney, 1963)

Untuk masing-masing aktifitas berikut ini, mohon Bapak/Ibu mengukur kinerja Bapak/Ibu dengan cara membandingkan kinerja Bapak/Ibu dengan kinerja rata-rata manajer dalam tingkatan manajemen yang sama pada organisasi Bapak/Ibu !

1 = Rendah

4 = Agak tinggi

2 = Agak rendah

5 = Tinggi

3 = Cukup

1. Perencanaan

Peran Bapak/Ibu dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.

1 2 3 4 5

2. Investigasi

Peran Bapak/Ibu dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil, pencatatan pembukuan, dan analisa pekerjaan).

1 2 3 4 5

3. Pengkoordinasian

Peran Bapa/Ibu dalam tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program; memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain.

1 2 3 4 5

4. Evaluasi

Peran Bapak/Ibu dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan (seperti : penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.....)

1 2 3 4 5

5. Pengawasan

Peran Bapak/Ibu dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu (seperti : membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).

1 2 3 4 5

6. Pemilihan staff

Peran Bapak/Ibu dalam mempertahankan angkatan kerja di bagian Bapak/Ibu (seperti : merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru : menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai).

1 2 3 4 5

7. Negoisasi

Peran Bapak/Ibu dalam melakukan kontrak kerjasama dalam rangka penjualan produk dan jasa, tawar menawar dengan wakil penjualan, tawar menawar secara berkelompok.

1 2 3 4 5

8. Perwakilan

Peran Bapak/Ibu dalam mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak/Ibu, dengan cara : memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok diluar organisasi (seperti : menghadiri pertemuan antar fakultas/universitas, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan)

1 2 3 4 5

9. Bagaimana Bapak/Ibu mengevaluasi kinerja Bapak/Ibu secara keseluruhan.

1 2 3 4 5

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU

REKAPITULASI DATA RESPONDEN

Rsp/Item	Jabatan	Pend	Partisipasi Anggaran						Ketidapastian Lingkungan						Kinerja Manajerial												
			1	2	3	4	5	6	TOT	1	2	3	4	5	6	TOT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOT	
1	D	S-2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	3	4	4	5	4	31
2	Ksb	S-1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	24
3	Ksb	S-1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	4	5	3	2	5	3	2	5	4	4	4	5	4	2	2	31
4	K	S-1	5	5	4	5	4	5	28	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	29
5	K	S-1	5	5	4	4	5	5	28	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	5	2	3	5	37
6	PD	S-2	3	3	2	3	2	3	16	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	35
7	Ksb	S-1	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	31
8	KPS	S-1	2	3	3	3	3	2	16	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	28
9	KJ	S-2	1	1	1	1	1	1	6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	4	3	3	23
10	PD	S-2	3	1	3	3	2	3	15	4	4	2	5	3	2	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	35
11	KPS	S-2	3	1	3	2	3	2	14	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	1	2	1	1	3	19
12	KJ	S-1	5	4	4	3	5	4	25	4	4	3	5	4	4	3	4	2	2	2	4	5	5	5	4	4	41
13	KJ	S-2	1	2	3	2	4	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	KPS	S-1	2	2	3	1	2	2	12	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	4	28
15	KPS	S-2	1	2	1	1	5	2	12	1	2	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	27
16	Ksb	D-3	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	26
17	Ksb	S-1	3	2	2	2	2	3	14	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	26
18	KJ	S-1	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	30
19	KJ	S-2	1	1	1	1	1	2	7	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	23
20	KJ	S-1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	5	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	15
21	KJ	S-3	1	1	1	1	1	2	7	3	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	24
22	Ksb	S-1	3	3	2	3	4	3	18	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	29
23	Ksb	S-1	3	3	3	3	1	2	15	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	27
24	KJ	S-2	2	1	2	1	5	1	12	2	1	2	3	3	5	2	5	5	3	3	3	3	2	2	1	3	18
25	K	S-1	4	4	3	3	4	4	22	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	23
26	D	S-1	5	5	4	5	5	4	28	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	39
27	KJ	S-2	2	3	3	3	4	2	17	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	28
28	PD	S-2	5	5	4	4	5	3	26	4	3	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	41
29	D	S-1	5	5	5	3	4	4	25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	PD	S-3	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
31	PD	S-1	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	27
32	Ksb	S-1	1	2	1	1	2	2	9	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	1	1	3	21
33	Ksb	S-1	2	2	2	2	2	2	12	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	27
34	Ksb	S-1	3	3	3	3	3	3	18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	27
35	Ksb	S-1	1	2	3	1	2	1	10	3	2	5	2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	15
36	KJ	S-1	1	1	1	1	3	5	12	5	1	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	34

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS "PRODUCT MOMENT PEARSON CORRELATION"

ITEM	KOEFISIEN KORELASI	KETERANGAN	ITEM	KOEFISIEN KORELASI	KETERANGAN
Ketidakpastian Lingkungan	0,598	Valid	Partisipasi Anggaran	0,835	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,461	Valid	Partisipasi Anggaran	0,878	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,089		Partisipasi Anggaran	0,627	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,434	Valid	Partisipasi Anggaran	0,860	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,600	Valid	Kinerja Manajerial	0,820	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,636	Valid	Kinerja Manajerial	0,670	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,584	Valid	Kinerja Manajerial	0,657	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,447	Valid	Kinerja Manajerial	0,836	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,451	Valid	Kinerja Manajerial	0,796	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,264	Valid	Kinerja Manajerial	0,682	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,460	Valid	Kinerja Manajerial	0,779	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0,277	Valid	Kinerja Manajerial	0,610	Valid
Partisipasi Anggaran	0,904	Valid	Kinerja Manajerial	0,526	Valid
Partisipasi Anggaran	0,892	Valid			

Reliability - Ketidakpastian Lingkungan

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 11
Alpha = ,6527

Reliability – Partisipasi Anggaran

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 6
Alpha = ,9084

Reliability – Kinerja Manajerial

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 9
Alpha = ,8767

Npar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Total partisipasi anggaran
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	16,3770
	Std. Deviation	6,5247
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,093
	Negative	-,087
Kolmogorov-Smirnov Z		,727
Asymp. Sig. (2-tailed)		,666

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Total Ketidakpastian lingkungan
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41,7705
	Std. Deviation	4,5840
Most Extreme Differences	Absolute	,110
	Positive	,083
	Negative	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,860
Asymp. Sig. (2-tailed)		,450

a. Test distribution is Normal.

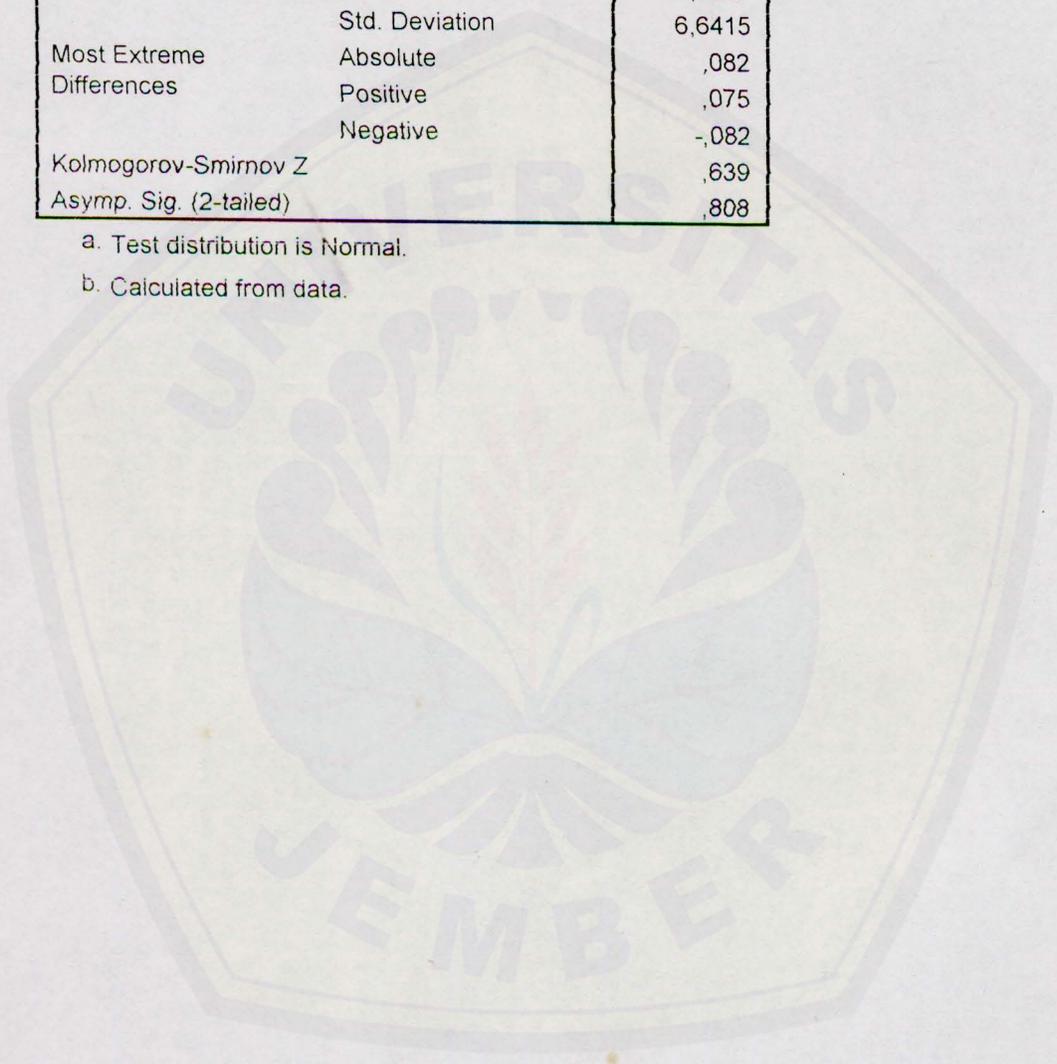
b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Total kinerja manajerial
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	29,0820
	Std. Deviation	6,6415
Most Extreme Differences	Absolute	,082
	Positive	,075
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,639
Asymp. Sig. (2-tailed)		,808

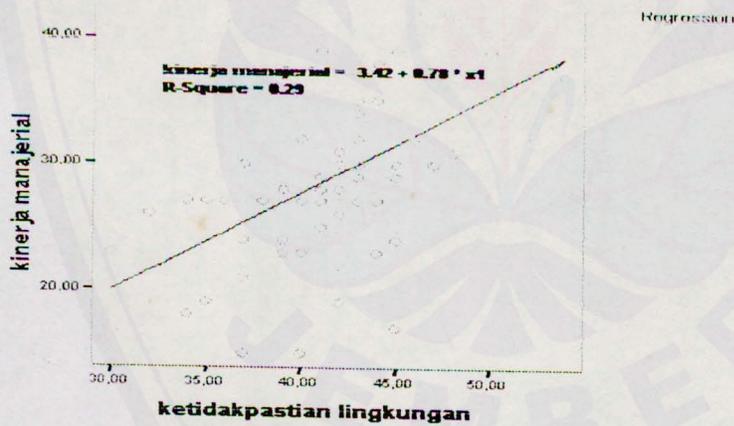
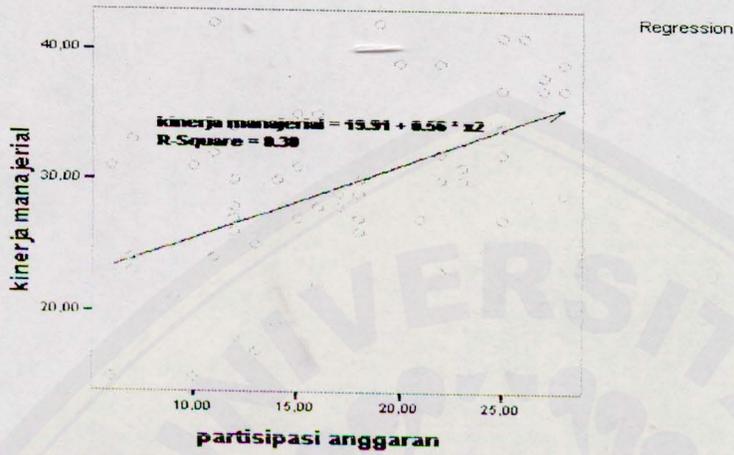
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Hasil Uji Linieritas

Interactive Graph



Hasil Uji Asumsi Klasik Untuk Uji Homogenitas

- Ketidakpastian Lingkungan**

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.029	19	41	.452

ANOVA

kinerja manajerial

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1093.240	19	57.539	1.519	.130
Within Groups	1553.350	41	37.887		
Total	2646.590	60			

- Partisipasi Anggaran**

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.284	20	40	.245

ANOVA

kinerja manajerial

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1470.100	20	73.505	2.499	.007
Within Groups	1176.490	40	29.412		
Total	2646.590	60			

Hasil Analisis Regresi Berganda

Correlation

	Kinerja Manajerial	Ketidakpastian Lingkungan	Partisipasi Anggaran	Interaksi x1 dan x2
Pearson Correlation	1,000 ,537 ,550 ,596	,537 1,000 ,418 ,589	,550 ,418 1,000 ,975	,596 ,589 ,975 1,000
Sig. (1-tailed)	,000 ,000 ,000 ,000	,000 ,000 ,000 ,000	,000 ,000 ,000 ,000	,000 ,000 ,000 ,000
N	61 61 61 61	61 61 61 61	61 61 61 61	61 61 61 61

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi x1 dan x2, Ketidakpastian Lingkungan, partisipasi 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	Durbin-Watson
1	,651 ^a	,423	,393	5,1743	1,613

- a. Predictors: (Constant), interaksi x1 dan x2, ketidakpastian lingkungan, partisipasi anggaran
- b. Dependent Variable: kinerja manajerial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1120,515	3	373,505	13,951	,000 ^a
	Residual	1526,075	57	26,773		
	Total	2646,590	60			

- a. Predictors: (Constant), interaksi x1 dan x2, ketidakpastian lingkungan, partisipasi anggaran
- b. Dependent Variable: kinerja manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10,543	14,947		-,705	,483
	Ktdkpast lingk.	,789	,361	,545	2,188	,033
	Partisp anggaran	1,107	,918	1,087	1,205	,233
	Interaksi x1 & x2	-1,645E-02	,021	-,784	-,773	,443

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Ktdkpast lingk.	,537	,278	,220	,163	6,126
	Partisp anggaran	,550	,158	,121	,012	80,473
	Interaksi x1 & x2	,596	-,102	-,078	,010	101,659

a. Dependent Variable: kinerja manajerial

KARTU KONSULTASI
BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

Nama : Kitrisia Wahyu Dianti

No. Induk Mahasiswa : 990810301248

Jurusan : S-1 Akuntansi

Judul Skripsi : Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial



UNIT UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Pembimbing : Drs. Djoko Supatmoko, Ak. : Mba. Miqdad, SE, MM, AK

Tanggal Persetujuan : Mulai tanggal 3 Maret 2003 s/d 3 Juli 2003

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMEIMBING
1.	28 Februari 2003	Persetujuan Judul, pemilihan obyek & topik penelitian, Metodologi yang tepat	1. <i>my dr</i>
2.	6 Maret 2003	Konsultasi Proposal Seminar	2. <i>my dr</i>
3.	6 Maret 2003	Penyempurnaan Proposal & Persetujuan Seminar	3. <i>my dr</i>
4.	28 April 2003	Konsultasi Bab I, II, III	4. <i>my dr</i>
5.	9 Mei 2003	Konsultasi Bab IV, V	5. <i>my dr</i>
6.	30 Mei 2003	Konsultasi dan Penyempurnaan Skripsi	6. <i>my dr</i>
7.	12 Juni 2003	Revisi Bab I, II, III, IV & V dan Lampiran	7. <i>my dr</i>
8.	14 Juni 2003	Acc ke Pembimbing I	8. <i>my dr</i>
9.			9.
10.			10.
11.			11.
12.			12.
13.			13.
14.			14.
15.			15.
16.			16.
17.			17.
18.			18.
19.			19.
20.			20.
21.			21.
22.			22.
23.			23.
24.			24.
25.			25.