



Milik UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

SKRIPSI

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



Oleh :

Terima :
No. Induk :

Hadiah

Pembelian

: Tgl.

far

Klass

Grd. I

LOL

P

e.1

Sumiarsih Dewi Lolita

NIM : 990810301080

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

2003

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL

(Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

Yang dipiapkan dan di susun oleh :

Nama : Sumiarsih Dewi Lolita
N.I.M : 990810301080
Jurusan : Akuntansi / S-1

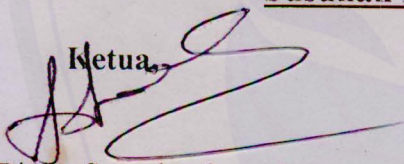
telah dipertahanakan di depan Panitia Penguji pada tanggal

19 AUG 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 Universita Jember.

Susunan Panitia Penguji


Ketua,



Drs. Djoko Supadmoko, Ak

Nip. 131 386 654

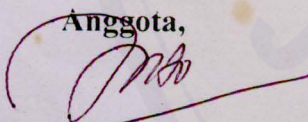
Sekretaris,



Alfi Arief, SE, Ak

Nip. 132 232 793

Anggota,



Drs. Wasito, M.Si, Ak

Nip. 131 966 372

Anggota II,



Achmad Roziq, SE, MM, Ak

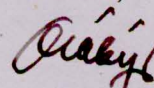
Nip. 132 163 904

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. H. Liaqip, SU

Nip. 130 531 976



TANDA PERSETUJUAN

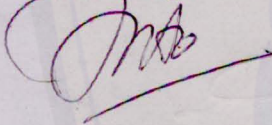
Judul Skripsi : Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial
(Studi Empiris pada Jenjang Manajerial di Lingkungan
Universitas Jember)

Nama Mahasiswa : Sumiarsih Dewi Lolita

Nim : 990810301080

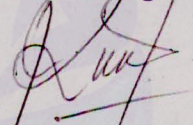
Jurusan : Akuntansi

Pembimbing I



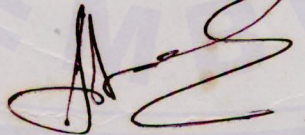
Drs. Wasito, M. Si, Ak
Nip. 131 966 372

Pembimbing II



Achmad Roziq, SE, MM, Ak
Nip. 132 163 904

Ketua Jurusan



Drs. Djoko Supadmoko, Ak
Nip. 131 386 654

Tanggal Persetujuan :

MOTTO

"Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar".
(Q.S. Al-Baqarah : 153)

"Demi masa, sesungguhnya manusia itu berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh, serta saling nasehat-menasehati dalam hal kebenaran dan kesabaran".
(Q.S. Al-Ashr :1-3)

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap".
(Q.S. Al-Insyirah :6-8)

PERSEMBAHAN

**Kedua Orang tuaku tercinta yang selalu menyayangi, melindungi, membimbing,
dan mendoakan setiap langkah yang kutempuh dengan tulus ikhlas.**

Saudara saudaraku yang selalu menyayangiku.

**Keponakan-keponakan kecilku yang lucu-lucu Agil dan Andi. Semoga kalian
menjadi orang yang dimuliakan Allah dan berbakti kepada orang tua.**

Almamater yang kubanggakan.

ABSTRAKSI

Penelitian ini diberi judul : Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial baik secara serentak maupun secara parsial. Perolehan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang diantar langsung oleh Peneliti kepada responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 61 responden.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Setelah diperoleh persamaan regresi maka perlu dilakukan uji asumsi klasik agar diperoleh *best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*. Kemudian untuk menguji hipotesis digunakan uji F (serentak) dan uji t (parsial).

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, uji serentak (uji-F) pada alpha 5% menunjukkan bahwa nilai F hitung (8,148) lebih besar dari F-tabel (2,53) dengan probabilitas kesalahan kurang 0,05 yang berarti secara serentak variabel karakteristik anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai R Square sebesar 0,328 berarti persamaan regresi yang diperoleh semakin lemah untuk menjelaskan variasi dalam kinerja manajerial.

Uji secara parsial (uji-t) pada alpha 5% menunjukkan bahwa variabel tingkat partisipasi dalam proses penganggaran (X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, untuk variabel tingkat kesulitan anggaran (X2) dan tingkat perhatian manajemen puncak (X3) secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, sedang variabel peran departemen anggaran (X4) secara parsial mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Keyword: Karakteristik Anggaran, kinerja manajerial

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan Kehadirat Allah Yang Maha Kuasa atas segala limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : Pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada jenjang manajerial di lingkungan Universitas jember).

Skripsi ini disusun guna memperoleh Gelar sarjana Ekonomi pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Menyadari banyak bantuan, bimbingan, dan dukungan berbagai pihak dalam penyusunan skripsi ini, maka Penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

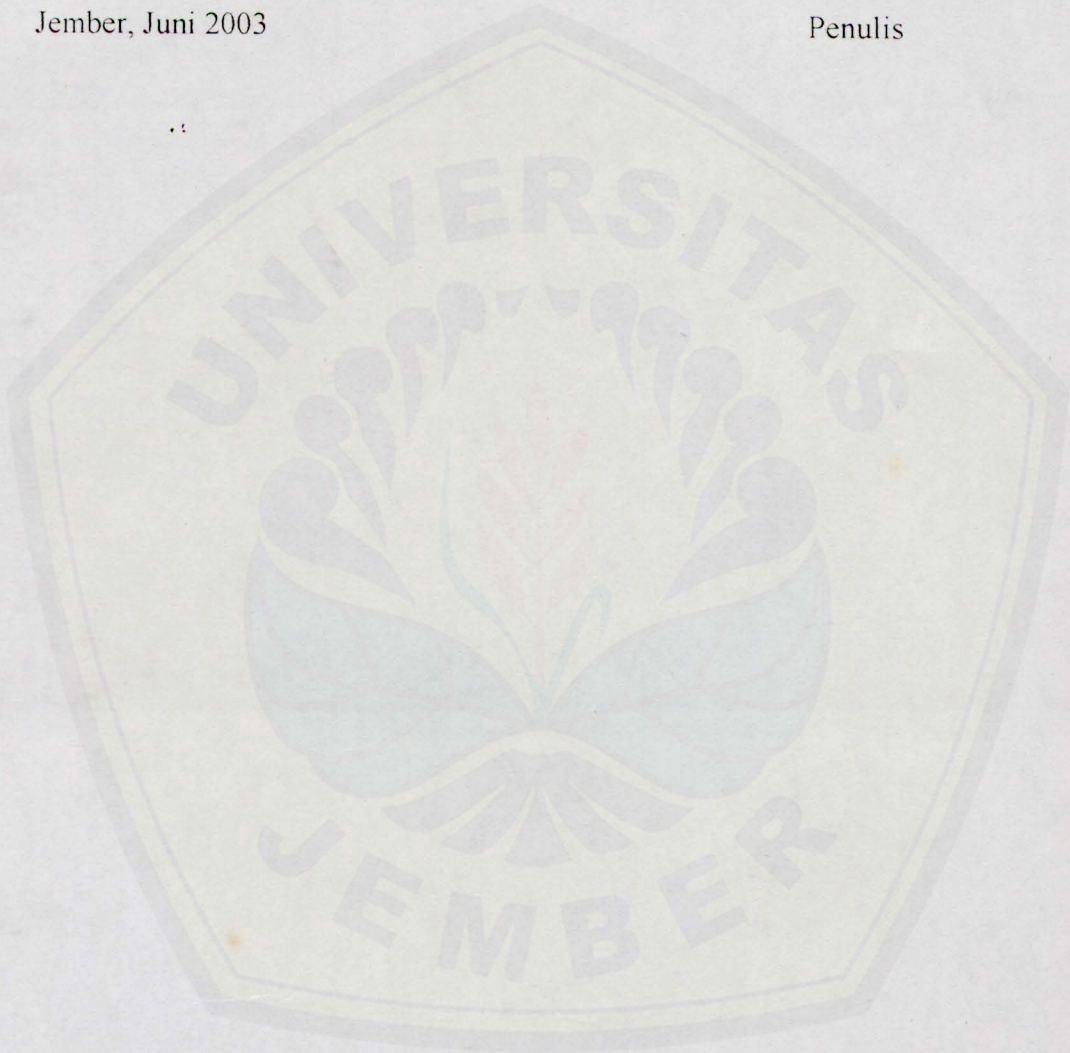
1. Bapak Wasito, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing I, dan Bapak Achmad Roziq, SE, MM, Ak selaku dosen pembimbing II yang telah berkenan membimbing, mengarahkan Penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan
2. Bapak Drs. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
3. Bapak Drs. Djoko Supadmoko selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember
4. Seluruh dosen pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas keikhlasan hati dalam mentransformasikan ilmunya
5. Seluruh jenjang manajerial di Universitas Jember yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini
6. Sahabatku Alina yang selalu membantu mencari literatur yang berhubungan dengan penyelesaian skripsi ini, dan Lia yang bersedia meminjamkan bukunya
7. Keluargaku dirumah, terima kasih atas segala doa dan perhatiannya
8. Keluarga besar Jawa IV/19, terima kasih atas kebersamaan dan dukungannya
9. Teman-teman Akuntansi angkatan 1999, dan semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah membantu penulisan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan

Semoga segala dukungan dan kebaikan yang telah diberikan kepada Penulis mendapat pahala dari Allah SWT.

Akhir kata Penulis berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat yang berguna bagi semua pihak.

Jember, Juni 2003

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	6
2.2 Landasan Teori.....	7
2.2.1 Karakteristik anggaran	7
2.2.2.1 Tingkat partisipasi dalam proses penganggaran	10
2.2.2.2 Tingkat kesulitan anggaran.....	12
2.2.2.3 Tingkat perhatian manajemen puncak	15
2.2.2.4 Peran departemen anggaran	16
2.2.2 Kinerja manajerial.....	17
2.3 Model Penelitian	19
2.4 Hipotesis.....	20

III. METODE PENELITIAN

3.1 Sumber dan metode pengumpulan data	22
3.2 Populasi dan sampel.....	23
3.3 Definisi operasional dan pengukuran variabel.....	25
3.3.1 Tingkat partisipasi dalam proses penganggaran (X1).....	25
3.3.2 Tingkat kesuliatn anggaran (X2).....	26
3.3.3 Tingkat perhatian manajemen puncak (X3).....	26
3.3.4 Peran departemen anggaran (X4).....	26
3.3.5 Kinerja manajerial.....	26
3.4 Tehnik Pengujian Data.....	27
3.4.1 Uji validitas	28
3.4.2 Uji reliabilitas.....	28
3.5 Metode analisis data.....	28
3.5.1 Analisis deskriptif	28
3.5.2 Uji asumsi klasik.....	29
3.5.3 Pengujian hipotesis	30

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis deskriptif	34
4.1.1 Gambaran umum responden	34
4.1.2 Deskripsi variabel penelitian.....	34
4.2 Tehnik pengujian data.....	39
4.2.1 Uji validitas	39
4.2.2 Uji reliabilitas.....	40
4.3 Analisis Data	41
4.3.1 Uji asumsi klasik	41
4.3.1.1 Uji normalitas data	42
4.3.1.2 Uji multikolinearitas	42
4.3.1.3 Uji homoskedastisitas	42
4.4 Pengujian hipotesis	43
4.4.1 Pengujian hipotesis pertama.....	44

4.4.2 Pengujian hipotesis kedua.....	45
--------------------------------------	----

V. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	49
--------------------	----

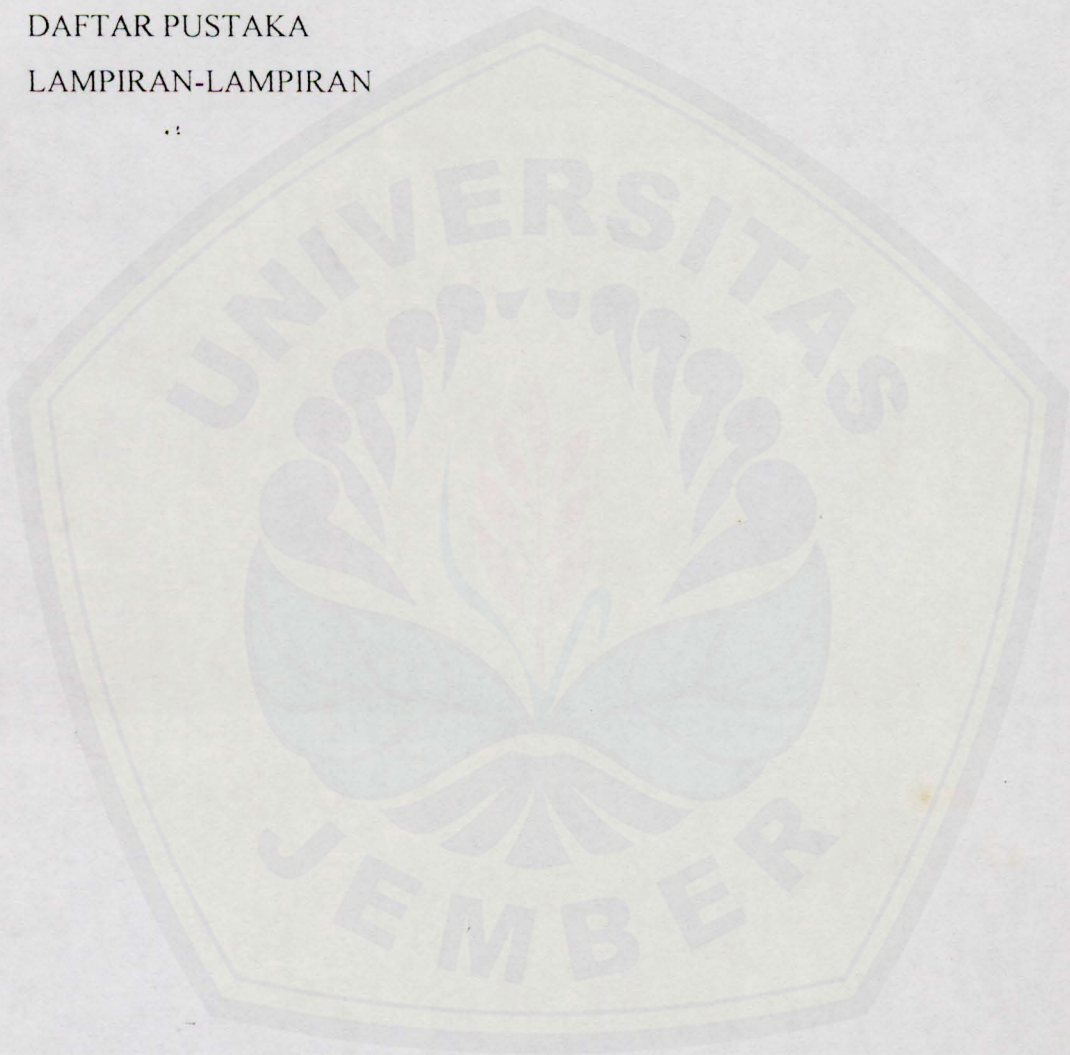
5.2 Keterbatasan.....	50
-----------------------	----

5.3 Saran.....	51
----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

..



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1: Jumlah populasi dan sampel	25
2: Rekapitulasi responden berdasarkan jabatan.....	34
3: Rekapitulasi responden berdasarkan lama bekerja.....	35
4: Rekapitulasi responden berdasarkan masa kerja.....	35
5: Rekapitulasi responden berdasarkan usia.....	36
6: Rekapitulasi responden berdasarkan jenis kelamin	36
7: Rekapitulasi responden berdasarkan jumlah bawahan	36
8: Rekapitulasi responden berdasarkan pendidikan	37
9: Hasil statistik deskriptif variabel	37
10: Hasil uji validitas	40
11: Hasil uji reliabilitas	41
12: Hasil uji normalitas data	42
13: Hasil uji multikolinearitas.....	42
14: Hasil uji homoskedastisitas.....	43
15: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	43

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial.....	20



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Kuesioner penelitian
- Lampiran 2: Hasil jawaban responden
- Lampiran 3: Rekapitulasi Gambaran umum responden
- Lampiran 4: Uji Validitas
- Lampiran 5: Uji reliabilitas
- Lampiran 6: Uji normalitas data
- Lampiran 7: Uji homoskedastisitas
- Lampiran 8: Statistik deskriptif variabel penelitian , Analisis regresi berganda, dan uji multikolinearitas
- Lampiran 9: t-tabel dan F-tabel

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner penelitian

Lampiran 2: Hasil jawaban responden

Lampiran 3: Rekapitulasi Gambaran umum responden

Lampiran 4: Uji Validitas

Lampiran 5: Uji reliabilitas

Lampiran 6: Uji normalitas data

Lampiran 7: Uji homoskedastisitas

Lampiran 8: Statistik deskriptif variabel penelitian , Analisis regresi berganda, dan uji multikolinearitas

Lampiran 9: t-tabel dan F-tabel



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini sudah memasuki era tanpa batas. Dalam era globalisasi tersebut, perubahan akan makin cepat, dimana realitas akan berjalan dalam pola yang tidak teratur, dan apa yang terjadi di waktu mendatang sulit dan bahkan tidak bisa diprediksi.

Agar tetap bertahan dalam lingkungan yang cepat berubah sekarang ini, maka organisasi memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam perencanaan dan pengendalian. Karena anggaran merupakan sebuah rencana mengenai kegiatan dimasa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan dan sebagai salah satu alat untuk menilai kinerja manajer. Beberapa perusahaan maupun organisasi di Indonesia menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang disusun dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, dimana apabila suatu anggaran ditetapkan maka pencapaian sasaran anggaran hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya (Hariyanti,2001:1).

Sebagai target dari suatu rencana kegiatan yang akan dicapai manajer dalam organisasi, anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang ingin dicapai, tetapi anggaran juga menjadi alat utama pengendalian setiap organisasi dan juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi kinerja (Cherington dan Cherington; Kenis, dalam Hariyanti,2001:1).

Siegel (dalam Fahrianta,2001:1) menegaskan bahwa anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Penggunaan anggaran untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi dan meningkatkan koordinasi menyiratkan bahwa penganggaran merupakan aktivitas manusia. Sehingga penganggaran membawa banyak dimensi perilaku (Hansen dan Mowen,2001:353).

Anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan. Karena status keuangan dan karier para manajer dipertaruhkan maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka (Hansen dan Mowen, 2001:370). Pada akhir periode operasi, anggaran juga bertindak sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja.

Apabila anggaran akan digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja maka butuh motivasi, sebab karakteristik anggaran dapat mendorong atau menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Fahrianta, 2000:1). Adapun karakteristik anggaran dalam dimensi penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (1998:385) harus memenuhi beberapa aspek perilaku antara lain : tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran (*participation in the budgetary process*), tingkat kesulitan anggaran (*degree of budget target difficulty*), tingkat perhatian manajemen puncak (*senior management involment*), dan peran departemen anggaran (*the budget department*).

Peran anggaran dalam mengevaluasi kinerja manajerial dan penentuan penghargaan (*reward*) bagi anggota organisasi telah mendapat perhatian secara mendalam didalam literatur akuntansi. Sudah lebih dari 25 tahun penelitian terhadap fungsi anggaran dilakukan secara terus menerus. Para peneliti secara khusus menguji pengaruh anggaran terhadap kinerja manajerial terhadap dampak perilaku manajerial, khususnya terhadap kinerja manajerial (Fahrianta, 2001).

Pengaruh tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah diteliti oleh Brownell (dalam Fahrianta, 2000) terhadap 48 manajer perusahaan besar di Fransisco, dan hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara tingkat partisipasi dalam penganggaran dengan kinerja manajer. Menurut Brownell (dalam Riyadi, 1998) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran. Milani Dalam Hariyanti dan Nasir, 2002:685) mengemukakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika

suatu tujuan dirancang dan disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Dampak kesulitan anggaran terhadap kinerja manajerial telah diteliti oleh Kenis (dalam Fahrianta,2000) pada 16 perusahaan, hasilnya menunjukkan bahwa anggaran yang ketat namun masih bisa dicapai mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajerial dibandingkan jika manajer mendapat anggaran sangat ketat dan sulit untuk dicapai.

Pengaruh tingkat perhatian manajemen puncak terhadap kinerja manajerial dimaksud adalah sejauhmana perhatian yang diberikan oleh manajemen puncak sehubungan dengan perannya dalam proses penganggaran, yaitu mereview anggaran, mengesahkan anggaran, serta memberikan tindak lanjut (*follow up*) atas hasil anggaran (Fahrianta,2000). Anthony, Dearden dan Bedford (1993:56) menyebutkan bahwa jika manajemen puncak tidak memberikan umpan balik mengenai hasil anggaran, maka sistem anggaran tidak akan efektif dalam memotivasi pelaksana anggaran (manajer) untuk meningkatkan kinerjanya.

Peran departemen anggaran dalam melaksanakan fungsinya adakalanya harus melakukan tindakan-tindakan yang dipandang oleh para manajer sebagai ancaman atau bahkan sebagai sikap bermusuhan. Sebagai contoh, departemen anggaran harus berusaha memastikan bahwa anggaran tidak mengandung kelonggaran (*allowance*) yang berlebihan (Anthony, Dearden dan Bedford,1993:56). Departemen anggaran juga berfungsi sebagai fasilitator yang membantu manajer dalam penyusunan anggaran. Apabila departemen anggaran mampu menjalankan fungsinya secara efektif maka hal ini akan memotivasi manajer dalam melaksanakan anggaran, sehingga akan berpengaruh pula pada kinerjanya (Fahrianta,2000).

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi , pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan/representasi (Mahoney, dalam Riyadi,1997:3). Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian

kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku seseorang dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan,2000:227).

Adapun penelitian yang akan penulis lakukan adalah mengkaji ulang apa yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, dengan memfokuskan pada pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini terutama didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Fahrianta (2000).Apakah hasilnya akan memberikan hasil yang konsisten atau kontradiktif dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu terletak pada sampel penelitian dan lokasi sampel. Penelitian sebelumnya mengambil sampel manajer pada perusahaan *profit oriented*, sedang penelitian ini mengambil sampel jenjang manajerial pada organisasi sektor publik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah pokok yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. 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.
2. Apakah tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian

manajemen puncak, dan peran departemen anggaran baik secara serentak maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial.

2. Untuk melihat konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya tentang pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial apabila dilakukan pada organisasi sektor publik.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan bukti empiris tentang ada tidaknya pengaruh tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran terhadap kinerja manajerial, khususnya di sektor publik.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mereka yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.
3. Memberikan sumbangan pada ilmu akuntansi khususnya akuntansi keperilakuan.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi organisasi yang terkait untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif yang dapat digunakan sebagai alat bantu dalam mengevaluasi kinerja manajerial.

II. TINJAUAN PUSTAKA



2.1 Penelitian Terdahulu

Ruwanti (1999) melakukan penelitian terhadap manajer pada perusahaan kayu lapis yang berada di Propinsi Kalimantan Selatan, mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer. Dengan menggunakan 6 (enam) variabel karakteristik anggaran yaitu: tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, peran departemen anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995), derajat keadilan (Anthony, Dearden dan Bedford, 1993), dan pelimpahan wewenang (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1995). Kesimpulan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, peran departemen anggaran, derajat keadilan dan pelimpahan wewenang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer baik secara serentak maupun secara parsial.

Fahrianta (2000) melakukan penelitian ulang mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer terhadap manajer pada perusahaan kayu lapis di Propinsi Kalimantan Selatan. Manajer yang diteliti adalah manajer yang mempunyai keterkaitan erat dalam proses penganggaran dalam perusahaan, yaitu manajer pusat pendapatan (manajer penjualan), dan manajer pusat biaya (manajer produksi). Jumlah manajer penjualan dan manajer produksi secara keseluruhan 40 orang, jumlah ini mengacu pada jumlah perusahaan kayu lapis yang berada di Propinsi Kalimantan Selatan tercatat sebanyak 20 buah perusahaan. Penelitian tersebut menggunakan 4 (empat) variabel karakteristik anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (1995) yaitu: tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran. Alasan digunakan 4 (empat) variabel karakteristik anggaran dalam model penelitian tersebut, karena terjadi *multikolinearitas* antara variabel tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan variabel derajat keadilan, dan tingkat perhatian manajemen puncak dengan pelimpahan wewenang. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat partisipasi

dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer baik secara serentak maupun secara parsial. Kecuali variabel tingkat perhatian manajemen puncak.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Karakteristik Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (mulyadi,1997:488). Lowe (dalam Hariyanti,2001:7) mengartikan anggaran sebagai pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan rencana manajemen, dimana langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasi rencana yang telah disusun (Anthony, dkk,1993:44).

Anggaran yang disusun mempunyai dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, dlam Fahrianta,2000:6).

Anggaran dalam sektor publik dapat diartikan sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang (Batian,2001:79). *Governmental Accounting Standard Board (GASB)*, mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Menurut PSAP No.02, anggaran merupakan pedoman bagi segala tindakan yang akan dilaksanakan meliputi rencana pendapatan, belanja, bagi hasil pendapatan, dana cadangan, dan pembiayaan dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasi anggaran secara sistimatis untuk satu periode akuntansi.

Proses penyusunan anggaran sektor publik umumnya disesuaikan dengan peraturan lembaga yang lebih tinggi, yaitu didasarkan pada UU No.22 tahun 1999 tentang pemerintahan Daerah dan UU No.25 tahun 2000 tentang perimbangan keuangan antaran Pemerintah Pusat dan Daerah (Bastian,2001:79). Anggaran yang disusun dapat didasarkan pada kriteria sebagai berikut (Keputusan Menteri Dalam Negeri, no.29 tahun 2002) :

1. Sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang ditetapkan dalam rencana strategis dan dokumen perencanaan lainnya yang ditetapkan oleh organisasi
2. Sesuai dengan aspirasi masyarakat yang berkembang dan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan
3. Memuat arah yang diinginkan dan kebijakan umum yang disepakati sebagai penyusunan strategi dan prioritas anggaran serta penyusunan rancangan anggaran dalam satu tahun anggaran
4. Disusun dan disepakati bersama antara DPRD dan Pemerintah Daerah.

Tujuan anggaran pemerintah Indonesia menurut M. Arief Djamiluddin (Bastian,2001:28) adalah :

1. Untuk merasionalkan penggunaan data yang tersedia agar dapat mencapai hasil yang sebaik-baiknya
2. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun oleh pemerintah sebelumnya
3. Untuk memperinci penggunaan sumber-sumber menurut objek pembelanjannya sehingga dapat memudahkan pengawasan terhadap penggunaan penerimaan
4. Untuk digunakan sebagai landasan formal yuridis penggunaan sumber-sumber penerimaan serta sebagai alat untuk mengadakan pembatasan-pembatasan penggunaannya yang melebihi ketentuan anggaran
5. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan beberapa alokasi pembiayaan terhadap pelaksanaan dari seluruh program dan proyek-proyek yang diusulkan.

Anggaran secara formal dinyatakan dalam bentuk transaksi-transaksi yang diharapkan dan sebagai kesanggupan setiap manajer untuk mengadakan, menggunakan sumber ekonomi dan pencapaian hasil yang diinginkan, anggaran kemudian disusun secara terperinci dan diproyeksikan dalam laporan keuangan yang diharapkan (Belkoui, dalam Hariyanti, 2001:80). Fungsi anggaran sektor publik menurut Bastian (2001:80) adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang
3. Anggaran sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja
5. Anggaran sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi
6. Anggaran merupakan instrumen politik
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan *disfungsional* terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris dan Milani, dalam Hariyanti, 2001). Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Harahap (dalam Fahrianta, 2000) mengemukakan beberapa persyaratan agar anggaran tidak menimbulkan dampak negatif para pelaku organisasinya, antara lain :

1. penyusunan sebisanya melibatkan pelaksana *budget*
2. *Budget* harus realistis dan tidak mengandung *slack budgeting*
3. Sistem informasi yang jujur dan akurat serta sistem akuntansi yang rapi, tegas dan *full disclosure*
4. Penempatan staf harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya
5. Pelaksanaan sistem *budget* harus adil, konsisten dan konsekuen
6. Penilaian prestasi harus objektif dan adil

Pada penilaian kinerja manajer, manajemen puncak perlu memperhatikan karakteristik anggaran. Hal ini karena karakteristik anggaran tersebut dapat mendorong atau menghambat pencapaian tujuan perusahaan (Fahrianta,2000).

Sistem anggaran yang ideal adalah menuju keselarasan tujuan seutuhnya, dan secara bersamaan memberikan dorongan kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang etis (Hansen dan Mowen,2000:371).

Adapun karakteristik anggaran dalam dimensi penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (1998:385) harus memenuhi beberapa aspek perilaku antara lain: tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran; tingkat kesulitan anggaran; tingkat perhatian manajemen puncak dan peran departemen anggaran.

2.2.1.1 Tingkat Partisipasi dalam Proses Penyusunan Anggaran

Partisipasi merupakan suatu proses dimana individu-individu terlibat langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka (Brownell, dalam hariyanti,2001). Mulyadi (1997:513) mendefinisikan partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut.

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 ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negoisasi 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 dimiliki (Fahrianta,2000).

Argyris (dalam Fahrianta,2000) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer bawah dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh dalam rangka pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi,1997:513). Penganggaran secara partisipatif memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran (Blocher, dkk,2001:385). Milani (dalam Fahrianta,2000) mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran *non* partisipatif. Dalam proses penyusunan anggaran, aspirasi bawahan lebih diperhatikan, hal ini akan membuat bawahan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran yang dapat dicapai menurut kemampuan mereka (Stedry, Brownel dan Melanes, Dunk, dalam Hariyanti,2001).

Tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer, dimana moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan sekerjanya (Mulyadi,1997:813). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran (Supomo, dalam Poerwati,2002:737).

Penganggaran partisipatif memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer bawahan dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena para manajer yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan (Hansen dan Mowen,2001:373). Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Anthony, 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, 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 sebenarnya, karena penyusun anggaran memiliki keahlian dan pengetahuan langsung atas lingkungan kerjanya
3. penyusun anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas atas pekerjaan mereka melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses *review* dan persetujuan anggaran.

Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Argyris, Hanson, dalam Riyadi, 1997).

Pendukung penganggaran partisipatif menyatakan bahwa meningkatnya rasa tanggung jawab serta tantangan merupakan proses pemenuhan insentif non moneter, yang pada akhirnya akan menjadikan tingkat kinerja semakin tinggi dan manajer yang terlibat dalam proses penganggaran akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. Selain memberikan keuntungan pada masalah perilaku, penganggaran partisipatif memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan manajer yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal (Hansen dan Mowen, 2000:373).

Penjelasan diatas tampak jelas bahwa tingkat partisipasi manajer yang diwujudkan dalam keterlibatan baik dalam proses penyusunan, pengambilan keputusan tentang anggaran, maupun pelaksanaan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajer. Jika manajer tidak dilibatkan dalam proses penganggaran, maka dirinya akan merasa tidak berguna serta tidak termotivasi, sehingga kinerja yang bersangkutan menjadi rendah (Fahrianta, 2000).

2.2.1.2 Tingkat Kesulitan Anggaran

Tampaknya ada semacam kesepakatan bahwa anggaran yang ideal adalah anggaran yang sukar dicapai, tetapi manajer yakin itu bisa dicapai. Jika anggaran

diyakini tidak akan dapat dicapai, manajer mungkin tidak akan bersemangat untuk mencoba mencapainya (Anthony, Dearden, dan Bedford,1993:55). Penetapan anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standar yang menyebabkan rasa frustrasi bagi manajer. Frustrasi ini akan menyebabkan turunnya kinerja, sebaliknya apabila anggaran terlalu mudah untuk dicapai, maka manajer dapat kehilangan semangat untuk mencapai anggaran yang ditetapkan sehingga akan menyebabkan turunnya kinerja (Hansen dan Mowen,1999:373).

Dalam praktek sering dijumpai anggaran yang terlalu ketat, sehingga sangat sulit untuk dicapai. Anggaran yang sulit untuk dicapai dapat mengakibatkan para pelaksananya yaitu manajer tidak termotivasi untuk mewujudkan anggaran tersebut.

Anggaran yang sangat ketat mencerminkan kemungkinan anggaran tersebut tidak akan tercapai. Sebaliknya anggaran yang terlalu longgar akan mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi, karena untuk mencapai anggaran tersebut tidak memerlukan upaya yang keras sehingga akan menurunkan kinerjanya.

Menurut Blocher, Chen dan Lin (2000:584) anggaran memuat aktivitas-aktivitas yang tidak dapat dilakukan oleh manajer karena sulitnya target anggaran, sebenarnya bukan merupakan rencana. Organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan, karena sebagian manajer tidak dapat melakukan aktivitas sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Target anggaran yang optimal seharusnya disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk dicapai oleh manajer-manajer yang ada dalam organisasi. Target tertinggi yang dapat dicapai adalah target yang dapat dicapai sebagian besar manajer yang berfungsi baik, terutama jika disertai dengan penghargaan untuk kinerja yang dapat melebihi target. Keuntungan menggunakan target anggaran tertinggi yang dapat dicapai adalah :

1. Meningkatkan komitmen manajer untuk mencapai target anggaran
2. Menjaga kepercayaan manajer terhadap anggaran
3. Mengurangi biaya pengendalian

4. Mengurangi risiko risiko manajer berkaitan dengan praktek-praktek memperoleh pendapatan yang merugikan atau merusak standar etika organisasi
5. Memungkinkan para manajer yang efektif dan efisien meningkatkan fleksibilitas operasi
6. Meningkatkan tingkat kebenaran peramalan tentang pendapatan
7. Meningkatkan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan koordinasi.

Suatu bentuk anggaran dapat dikategorikan memiliki kriteria yang baik apabila target tertera dalam anggaran tersebut masih mungkin untuk dicapai. Implikasinya manajer akan termotivasi untuk bekerja lebih efisien dan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja manajer.

Hasil penelitian Kenis (dalam Fahrianta,2000) terhadap 16 perusahaan menyatakan bahwa anggaran yang ketat tetapi masih dapat dicapai mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajer dibandingkan jika manajer mendapat anggaran yang sangat ketat dan sulit untuk dicapai dimana hal tersebut akan banyak menimbulkan ketegangan kerja. Ketegangan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan *stress* psikologi didalam lingkungan kerja. Ketegangan kerja dapat berupa reaksi emosional yang bersifat negatif terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Ketegangan kerja yang tinggi dapat menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja. Dalam usaha untuk menurunkan tekanan kerja, manajer akan memanipulasi laporan Akuntansi. Manajer yang berhadapan dengan tekanan kerja yang tinggi akan berperilaku negatif (Vossel dan froehlich;Hopwood;Hirst, dalam Fahrianta,2000).

Tujuan anggaran yang ketat pada umumnya mampu mendorong atau meningkatkan usaha manajer yang memiliki keyakinan tinggi, percaya diri serta menyukai resiko, tetapi sebaliknya manajer yang takut resiko akan lebih menyukai anggaran yang longgar.

Pada organisasi yang strukturnya birokratis manajer mengalami stres yang kecil dan kepuasan kerja yang lebih besar, serta berperan lebih efektif daripada manajer didalam organisasi lain (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly,1996:350).

Kesimpulan dari beberapa penelitian bahwa dampak tingkat kesulitan anggaran terhadap kinerja manajer dengan implikasi apabila manajer merasa anggaran yang ditetapkan mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi dan tidak mudah untuk dicapai akan menurunkan kinerja manajer, karena manajer merasa gagal dan frustrasi sebelum mencapainya. Apabila anggaran yang ditetapkan terlalu longgar dan mudah untuk dicapai maka manajer akan merasa tidak termotivasi dalam melaksanakannya, karena untuk mencapainya tidak diperlukan usaha yang keras sehingga tidak menimbulkan suatu tantangan tersendiri dan pada umumnya pekerjaan yang terlalu mudah akan memberikan imbalan yang rendah pula (Fahrianta,2000).

2.2.1.3 Tingkat Perhatian Manajemen Puncak

Perhatian manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran efektif dalam memotivasi para pelaksana anggaran (Anthony, Dearden dan Bedford,1993:55). Manajemen puncak perlu terlibat dalam menunjukkan minat yang kuat terhadap hasil anggaran. Tetapi keterlibatan yang terlalu berlebihan dapat mengarah pada anggaran yang otoritatif dan menjauhkan diri dari para manajer tingkat bawah (Blocher, Chen dan Lin,2000:385). Tingkat perhatian manajemen puncak dalam hal ini adalah sehubungan dengan peran manajer puncak dalam *mereview* anggaran, mengesahkan anggaran dan menindaklanjuti hasil anggaran. Jika manajemen puncak tidak memberikan umpan balik mengenai hasil, maka sistem anggaran tidak akan efektif dalam memotivasi pelaksana anggaran (Anthony, Dearden dan bedford,1993:56).

Perhatian manajemen puncak dalam proses penganggaran akan memotivasi manajer tingkat bawah untuk mencapai anggaran, tulus dalam melakukan penyusunan anggaran, dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Keterlibatan manajemen puncak secara aktif dalam proses *review* dan mengesahkan anggaran merupakan cara yang efektif untuk mengurangi kecurangan yang dilakukan oleh manajer (Blocher, Chen dan Lin.2000:385). Demikian sebaliknya, jika manajer puncak tidak menjalankan fungsi sesuai dengan kapasitasnya, maka manajer tidak termotivasi dalam

mencapai target anggaran yang ditetapkan dan kinerjanya pun tidak optimal (Fahrianta,2000).

2.2.1.4 Peran Departemen Anggaran

Peran departemen anggaran dalam proses penyusunan anggaran adalah menguji akurasi data dalam anggaran dan menganalisis anggaran dalam hal konsistensi dan kesesuaian dengan pedoman anggaran dan tujuan anggaran organisasi (Blocher,Chen dan Lin,2000:386).

Fungsi departemen anggaran menurut Mulyadi (1997:504) adalah sebagai berikut:

1. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi
2. Mengkoordinasi dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran organisasi
3. Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban
4. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk
5. Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran
6. Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada manajemen puncak
7. Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran organisasi.

Dalam menjalankan tugasnya, adakalanya departemen anggaran harus melakukan tindakan-tindakan yang dipandang oleh para manajer sebagai ancaman bahkan sebagai sikap bermusuhan. Misalnya, departemen anggaran memastikan bahwa anggaran tidak mengandung kelonggaran yang berlebihan, atau menjelaskan mengenai varian anggaran yang dikemukakan oleh manajer sebagai penyusun anggaran yang mungkin disembunyikan. Dalam situasi demikian departemen anggaran harus “mengatakan apa adanya”. Dalam melakukannya, departemen anggaran harus menyusuri garis pembatas tipis yang memisahkan

antara membantu manajer dan menjamin integritas sistem (Anthony, Dearden dan Bedford,1993:57).

Ditinjau dari beberapa fungsi yang harus dijalankan oleh departemen anggaran terdapat implikasi bahwa fungsi-fungsi tersebut mempunyai pengaruh terhadap motivasi manajer dalam melaksanakan anggaran, dimana hal ini akan berpengaruh pula terhadap kinerja manajer yang bersangkutan. Apabila departemen anggaran selama proses penganggaran bertindak sebagai fasilitator yang membantu manajer dalam penyusunan anggaran, dan memberikan alasan yang rasional apabila dilakukan revisi terhadap anggaran, maka manajer menganggap hal tersebut sebagai hal yang wajar yang harus dilakukan oleh departemen anggaran, sehingga peran departemen anggaran tidak sampai menurunkan motivasi manajer untuk melaksanakan anggaran dengan semestinya (Fahrianta,2000:11).

2.2.2 Kinerja Manajerial

Mengelola organisasi adalah mengelola berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka bekerja menuju suatu tujuan yang direncanakan. Namun didalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal.

Prestasi kerja yang baik sangat penting dalam pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu organisasi. Bastian (2001:329) mengartikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja manajerial menurut mahoney (dalam Riyadi,2000) adalah kinerja para manajer organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan perwakilan.

Untuk mengetahui keberhasilan / kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus diukur (Bastian,2001:329). Dharma (dalam Wasiati,2001) mengatakan bahwa prestasi kerja diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, yaitu jumlah yang harus dihasilkan (output); kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan; dan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang direncanakan.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manajer dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi (Mulyadi,1997:419). Bastian (2001:329) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Berdasarkan keputusan menteri dalam Negeri no.29 tahun 2002 penilaian kinerja dapat menggunakan ukuran penilaian yang didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. masukan (*input*), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan
2. keluaran (*output*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan
3. hasil (*outcome*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan
4. manfaat (*Benefit*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah dan hasil
5. dampak (*impact*) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Informasi tentang kinerja manajer bawah sangat diperlukan oleh manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi manajer dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menimbulkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Fahrianta,2000). Menurut As'ad (1982:20), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauhmana manajer bisa sukses dalam pekerjaannya
2. Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam pelatihan kerja
3. Untuk sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi manajer yang bersangkutan.

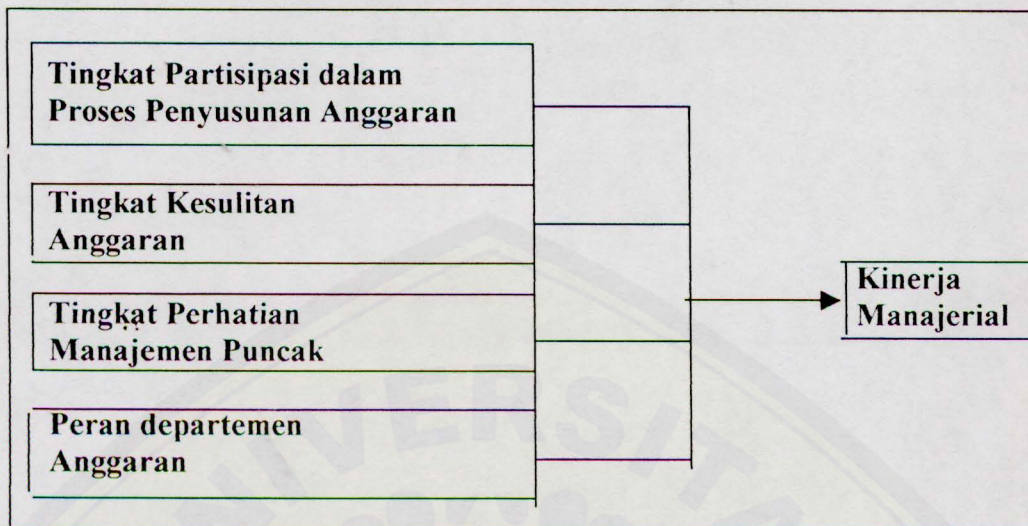
Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dengan cara memberikan umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta memberikan penghargaan (Mulyadi,1997:420).

2.3 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual yang dibangun adalah pengaruh masing-masing variabel karakteristik anggaran yaitu tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian landasan teori dalam tinjauan pustaka yang telah diuraikan diatas, berikut ini dikemukakan kerangka konseptual yang berfungsi sebagai acuan dan sekaligus mencerminkan pola pikir yang digunakan sebagai dasar penyusunan dan perumusan hipotesis. Kerangka konseptual yang dimaksud adalah seperti tampak pada gambar 1.

GAMBAR I
MODEL PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL



Pada gambar 1 digambarkan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial terdiri dari 4 (empat) variabel yang terangkum sebagai karakteristik anggaran. Karakteristik anggaran yang terdiri dari tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak dan peran departemen anggaran dijadikan sebagai tolok ukur yang mempengaruhi kinerja manajerial karena karakteristik anggaran mampu menghambat ataupun memotivasi manajer dalam melaksanakan anggaran.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan ungkapan atau pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya, mengenai konsep yang menjelaskan atau memprediksi fenomena-fenomena yang dirumuskan dengan maksud untuk diuji secara empiris (Indriantoro,1999:72).

Sesuai dengan model penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

H1 : 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.

H2 : Tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak , dan peran departemen anggaran secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.



III. METODE PENELITIAN



3.1 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data primer, adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro,1999:146-147). Data ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden pada masing-masing Fakultas di Universitas Jember.
- b. Data sekunder, Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriantoro,1999:147). Data ini diperoleh dari dokumen milik bagian kepegawaian Universitas Jember, dengan tujuan untuk mengetahui jumlah populasi penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subyek (responden) penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan (Indriantoro,1999:152).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yaitu suatu daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro,1999:52).

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantar langsung kuesioner kepada responden, demikian pula pengembaliannya akan dijemput sendiri ke tempat responden sesuai dengan janji responden.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan semua anggota dari subyek yang diteliti (Algifari,1997:7). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasinya adalah jenjang manajerial di Universitas Jember. Populasi tersebut dibagi menjadi 6 (enam) bagian yaitu Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, Kepala bagian, dan Kepala Sub Bagian. Jumlah populasi dalam penelitian ini secara keseluruhan adalah 155 (seratus lima puluh lima) orang, jumlah ini mengacu pada jumlah jenjang manajerial yang berada di Universitas Jember menurut data yang diperoleh dari bagian kepegawaian di Universitas Jember.

Alasan dipilihnya jenjang manajerial tersebut sebagai responden (Mia,dalam Fahrianta,2000:16), yaitu karena:

1. Pimpinan yang memimpin divisi dalam organisasi memiliki persepsi yang berbeda;
2. Pimpinan yang bertindak sebagai pemimpin divisi diberi pelimpahan wewenang yang berbeda untuk menjalankan kegiatan divisinya;
3. Pimpinan menggunakan anggaran sebagai dasar kegiatan operasionalnya.

3.2.2 Sampel

Menurut Arikunto (1998:117) sampel merupakan sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Tidak ada peraturan yang ketat secara mutlak yang menentukan tentang berapa besarnya prosentase sampel yang harus diambil dari populasi. Jika jumlah populasi besar dan peneliti tidak mungkin untuk mempelajari semua sampel yang ada dan juga karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel, itulah kesimpulan yang akan diberlakukan untuk populasi sehingga sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul mewakili (Arikunto, 1998).

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *stratified random sampling*, karena populasi dalam penelitian ini dianggap heterogen

menurut karakteristik tertentu yaitu jabatannya, sehingga terlebih dahulu populasi dikelompokkan kedalam sub-sub populasi yang relatif homogen.

Penentuan jumlah sampel yang diambil, digunakan rumus yang dikemukakan oleh Babbie Earl (dalam Hariyanti,2001), yaitu :

$$n = \frac{N.Pq}{(N-1)D + Pq} \qquad n = \frac{155.(0,5.0,5)}{(155-1)0,0025 + (0,5.0,5)}$$

$$n = \frac{38,75}{0,635}$$

∴ $n = 61$

$$\text{dimana } D = \frac{(0,1)^2}{4} = 0,0025$$

Keterangan: n = jumlah sampel yang diinginkan

N = jumlah populasi

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

p = untuk meminimumkan resiko *sampling error* dipakai = 0,5

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

D = derajat presisi yang digunakan

Jumlah sampel yang harus diambil dari populasi sebesar 61 (enam puluh satu) responden. Untuk menentukan besarnya sampel masing-masing sub populasi digunakan *sample fraction perstratum* (Umar,2001) dengan formulasi sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} . n$$

dimana :

n_i = jumlah sampel perstrata

N_i = jumlah populasi perstrata

N = jumlah populasi seluruhnya

n = jumlah sampel yang diambil

Pembagian strata populasi dan pengambilan sampel dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1 : Jumlah Populasi dan Sampel

STRATA	JABATAN	POPULASI	SAMPEL
I	Dekan	9	4
II	Pembantu Dekan	27	10
III	Ketua Jurusan	26	10
IV	Ketua Program Studi	23	9
V	Kepala Bagian	25	10
VI	Kepala Sub Bagian	45	18
jumlah		155	61

Sumber data : Data sekunder

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel penelitian yaitu: variabel bebas meliputi tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran (X_1), tingkat kesulitan anggaran (X_2), tingkat perhatian manajemen puncak (X_3), peran departemen anggaran (X_4); dan variabel tidak bebas yaitu kinerja manajerial (Y).

Variabel-variabel dalam penelitian ini didefinisikan sebagai berikut :

3.2.1 Tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran (X_1)

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran berkaitan dengan mengukur sejauhmana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran pada masing-masing divisi yang mereka pimpin.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1975) yang terdiri dari 6 (enam) item yang dipakai untuk menjelaskan keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran, pemberian usulan, pendapat, ataupun pemikiran dalam penyusunan anggaran.

3.2.2 Tingkat kesulitan anggaran (X_2)

Tingkat kesulitan anggaran mencakup derajat kesulitan yang dirasakan oleh manajer dalam pencapaian anggaran mulai dari anggaran yang mudah dicapai sampai pada anggaran yang sulit dicapai.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Kennis (1970), yang terdiri dari 4 (item) yang menguraikan tentang tingkat kesulitan anggaran, usaha yang diperlukan untuk mencapai anggaran, tingkat keahlian yang diperlukan, dan kategori anggaran.

3.2.3 Tingkat perhatian Manajemen puncak (X_3)

Tingkat perhatian manajemen puncak adalah sejauhmana perhatian yang diberikan oleh manajemen puncak dalam proses *review* dan pengesahan anggaran, serta sejauhmana perhatiannya dalam menindaklanjuti dan memberikan umpan balik atas hasil anggaran.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan oleh Ruwanti (1999) yang terdiri dari 5 (lima) item pernyataan yang meliputi perhatian atasan dalam *mereview* anggaran, pengesahan anggaran, menindaklanjuti hasil anggaran, memberikan umpan balik dan ketidakpuasan manajemen puncak apabila anggaran tidak tercapai.

3.2.4 Peran departemen anggaran (X_4)

Departemen anggaran berperan dalam menganalisis usulan anggaran secara rinci dan memastikan bahwa anggaran yang diusulkan tidak mengandung keleluasaan, selain itu juga berperan sebagai fasilitator selama proses penganggaran.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan oleh Ruwanti (1999) yang terdiri dari 5 (lima) item pernyataan yaitu keterlibatan, mengkomunikasikan informasi, menganalisis usulan anggaran, mengadministrasi proses revisi dan mengkoordinasi.

3.2.5 Kinerja Manajerial (Y)

Dalam penelitian ini ditekankan pada persepsi tentang kinerja manajer yaitu orang yang bertanggung jawab atas satu unit atau bagian. Kinerja mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang

meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi.

Instrumen yang digunakan dikembangkan oleh Mahoney (1963), yang terdiri dari 9 (sembilan) item pernyataan mengenai aktivitas manajemen.

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial adalah menggunakan skala *likert*. Indriantoro (1999:104) mendefinisikan skala *likert* sebagai metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu.

Alasan digunakan skala *likert* dalam penelitian ini karena skala ini mampu membedakan subyek berdasarkan perbedaan dengan ciri ordinal yang dimiliki yang secara khas terwujud dalam gejala kesikap (Sugiono,1997).

Skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan lima kategori jawaban yaitu tinggi, agak tinggi, cukup, agak rendah dan rendah.

1. Tinggi : skor 5
2. Agak tinggi : skor 4
3. Cukup : skor 3
4. Agak rendah : skor 2
5. Rendah : skor 1

3.3 Tehnik Pengujian Data

Sebelum melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap instrumen penelitian. Pengujian yang dilakukan meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

3.3.1 Uji validitas

Validitas (*validity*) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen (Arikunto,1998:160). Suatu instrumen pengukur dikatakan valid apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (Indriantoro,1999:181). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Kuesioner baru dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Selanjutnya untuk menguji validitas ini digunakan metode statistik yaitu dengan tehnik korelasi sederhana (*produt moment*). Untuk menguji signifikansi korelasi dilakukan dengan membandingkan r-hitung dengan r-tabel pada taraf signifikansi 5%.

3.3.2 Uji reliabilitas

Reliabilitas (*reliability*) adalah derajat ketepatan, ketelitian atau akurasi yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Umar,2001:85). Reliabilitas adalah menguji konsistensi data yang dikumpulkan. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberap kali (Indriantoro,1999:180). Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila mempunyai hasil yang konsisten bila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda (Umar, dalam Damanhuri,2002:39).

Untuk menguji reliabilitas alat ukur atau item-item dalam penelitian ini, digunakan metode statistik yaitu metode Alpha dari Croanbach. Instrumen dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai Alpha lebih besar dari 0,5 (Nunally,dalam Murtiyani,2001).

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran demografi responden mengenai jabatan, lama bekerja, lama masa kerja sebagai pemimpin, umur, jenis kelamin, jumlah bawahan, dan pendidikan. Serta deskritif mengenai variabel penelitian yang terdiri dari variabel bebas meliputi : tingkat partisipasi

dalam proses penganggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, peran departemen anggaran, dan variabel tidak bebas yaitu kinerja manajerial.

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi linear berganda yang digunakan untuk analisis menghasilkan nilai estimasi yang *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, maka persamaan tersebut harus memenuhi asumsi klasik. Yaitu, bahwa data harus berdistribusi normal, tidak mengandung *Multikolinearitas*, *Heteroskedastisitas*, dan *Autokorelasi*.

3.4.2.1 Uji normalitas data

Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus berdistribusi normal. Uji normalitas terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogorov-smirnov*. Uji ini digunakan untuk menguji apakah suatu sampel berasal dari suatu populasi dengan distribusi normal (Alhusin,2002:257). Dengan ketentuan :

Jika probabilitas $> 0,05$, maka data berdistribusi normal, sebaliknya

Jika probabilitas $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal

Apabila sampel berdistribusi normal, maka uji statistik yang digunakan adalah statistik parametrik. Namun, jika sampel tidak berdistribusi normal, maka uji statistik yang digunakan adalah statistik non parametrik.

3.4.2.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Alhusin (2002:221) *multikolinearitas* digunakan untuk mengetahui apakah antara variabel-variabel bebas dalam model regresi memiliki hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna (korelasinya tinggi atau bahkan 1). Jika variabel bebas berkorelasi dengan sempurna maka didalam model analisis regresi mengandung *multikolinearitas*.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF (variance inflation factor). Jika nilai VIF kurang dari 0,10 atau lebih besar dari 10,00 berarti terjadi multikolinearitas.

3.4.2.3 Uji *Non-Heteroskedastisitas*

Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variasi (*varians*) variabel sama untuk semua pengamatan (Alhusin,2002:223). Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak.

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala *homoskedastisitas* dilakukan dengan *levene test*. Dengan ketentuan jika nilai probabilitas *levene test* lebih besar dari 0,05 berarti terjadi *homoskedastisitas*.

3.4.2.4 Uji *Autokorelasi*

Gujarati (1999:201) mendefinisikan *autokorelasi* sebagai korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti data dalam data deretan waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross-sectional*). Karena data yang digunakan dalam penelitian ini bukan data *times series* maka uji autokorelasi tidak diperlukan.

3.4.3 UJI HIPOTESIS

Berdasarkan hipotesis yang dikemukakan, maka analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, peran departemen anggaran terhadap kinerja manajerial, digunakan model analisis regresi linear berganda yang bentuknya sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja manajerial

X₁ = Tingkat partisipasi dlm proses penyusunan anggaran

X₂ = Tingkat kesulitan anggaran

X₃ = Tingkat perhatian manajemen puncak

X₄ = Peran departemen anggaran

B₀ = Konstanta

B₁...B₄ = Koefisien regresi

e = Kesalahan regresi (*regression error*)

Apabila model analisis yang digunakan memenuhi syarat sebagai *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, maka proses selanjutnya adalah melakukan pembuktian hipotesis yang diajukan dengan tehnik analisis sebagai berikut :

1. Pembuktian hipotesis pertama, dilakukan dengan uji F yaitu untuk menguji apakah seluruh variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas dengan rumusan sebagai berikut :

H₀ : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya variabel bebas secara serentak tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

H₁ : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0$, artinya variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Pengujian melalui uji F dilakukan dengan membandingkan F-hitung dengan F-tabel pada taraf nyata 5% ($\alpha=0,05$).

- a. Apabila nilai F-hitung > F-tabel atau nilai probabilitas kesalahan kurang dari 5%, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak mampu memberikan penjelasan terhadap variasi pada variabel tidak bebasnya, atau dengan kata lain variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.
- b. Apabila nilai F-hitung < F-tabel atau nilai probabilitas kesalahan kurang dari 5%, maka H₀ diterima dan H₁ tolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak tidak mampu memberikan

penjelasan terhadap variasi pada variabel tidak bebasnya, atau dengan kata lain variabel bebas tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.

Untuk mengetahui proporsi variasi dalam variabel tidak bebas (Y) yang dijelaskan oleh variabel bebas (X_1, X_2, X_3 dan X_4) secara serentak ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien determinasi Ganda (R^2). Bila R^2 mendekati angka 1 (satu), maka dapat dikatakan bahwa variasi dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin besar. Hal ini berarti model analisis yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel tidak bebas. Sebaliknya bila R^2 mendekati angka 0 (nol), maka dapat dikatakan bahwa variasi dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin kecil. Hal ini berarti model analisis yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$ (Gujarati, 1999).

2. Pembuktian hipotesis kedua digunakan uji t (uji parsial) serta koefisien regresi parsial (β_i) masing-masing variabel bebas. Uji t digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas, dengan rumusan sebagai berikut:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$, artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

$H_2: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 \neq 0$, artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Nilai koefisien regresi parsial (β_i) digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan nilai variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh perubahan atau pengaruh variabel bebas (X_i), dengan asumsi nilai variabel bebas lain bersifat konstan. Disamping itu nilai koefisien regresi parsial juga menunjukkan arah hubungan masing-masing variabel terhadap variabel tidak bebasnya.

Pengujian dengan uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel dengan taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$).

- a. Apabila nilai t-hitung $>$ nilai t-tabel atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% dan nilai koefisien regresi parsial (β_i) tidak sama dengan nol, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.
- b. Apabila nilai t-hitung $<$ nilai t-tabel atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% dan nilai koefisien regresi parsial (β_i) sama dengan nol, maka H_0 diterima atau H_2 ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN



4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Bagian ini akan diuraikan mengenai hasil analisis yang diperoleh dari jawaban-jawaban kuesioner yang telah dibagi kepada responden. Jumlah kuesioner yang dikirimkan berjumlah 108. Penentuan jumlah kuesioner yang dikirim berdasarkan pertimbangan bahwa jumlah data yang diperlukan dalam penelitian sebanyak 61 responden. Dari 108 kuesioner yang dikirim, 64 kuesioner yang dikembalikan. Dari jumlah itu 61 bisa diolah dan 3 kuesioner tidak diisi secara lengkap sehingga tidak bisa dipergunakan. Dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner sebesar 59%.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 61 responden sebagai objek penelitian yang mewakili jenjang manajerial di lingkungan Universitas Jember, dapat diperoleh karakteristik umum responden yang meliputi jabatan, lama bekerja, masa kerja sebagai pemimpin, umur, jenis kelamin, jumlah bawahan, dan tingkat pendidikan. Data yang berhasil dihimpun dari 61 responden tersebut disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2 : Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan responden	Jumlah	Prosentase (%)
Dekan	4	6,55%
Pembantu Dekan	9	14,75%
Ketua Jurusan	16	26,22%
Ketua Program Studi	8	13,11%
Kepala Bagian	7	11,48%
Kepala Sub Bagian	17	27,89%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 2 dapat dijelaskan bahwa jumlah responden yang menduduki jabatan Kepala Sub Bagian mempunyai proporsi terbesar yaitu 17 responden (27,89%), diikuti oleh Ketua Jurusan 16 responden (26,22%), Pembantu Dekan 9 responden (14,75%), Ketua Program Studi 8 responden (13,11%), Kepala Bagian 7 responden (11,48), dan Dekan 4 responden (6,55%).

Tabel 3 : Rekapitulasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Jumlah	Prosentase
>30 tahun	1	1,64%
21-30 tahun	25	40,98%
10-20 tahun	23	37,71%
< 10 tahun	12	19,67%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa lama bekerja responden yang paling banyak adalah 21 hingga 30 tahun yaitu 25 responden (40,98%), kemudian diikuti oleh responden yang bekerja selama 10 hingga 20 tahun sebanyak 23 responden (37,71%), responden yang bekerja kurang dari 10 tahun sebanyak 12 responden (19,67%), dan jumlah responden yang memiliki prosentase terkecil adalah responden yang bekerja lebih dari 30 tahun yang berjumlah 1 orang (1,64%).

Tabel 4:Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Pemimpin

Masa kerja	Jumlah	Prosentase
>10 tahun	4	6,6%
7-9 tahun	3	4,9%
4-6 tahun	13	21,3%
<4 tahun	41	67,2%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Responden yang kesemuanya berkedudukan sebagai pemimpin dapat pula digolongkan berdasarkan kategori lama bekerja sebagai pemimpin. Tabel 4 menunjukkan komposisi lama masa kerja responden hingga pada saat dilakukan penelitian ini.

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa 41 responden (67,2%) menjabat sebagai pmpinan kurang dari 4 tahun, 13 responden (21,3%) menjabat pimpinan selama 4 hingga 6 tahun, 4 responden (6,6%) menjabat sebagai pimpinan lebih dari 10 tahun, dan 3 responden (4,9) menjabat sebagai pimpinan selama 7 hingga 9 tahun.

Tabel 5: rekapitulasi responden berdasarkan usia

Usia responden	Jumlah	Prosentase
>55 tahun	6	9,8%
50-55 tahun	11	18,1%
45-50 tahun	24	39,3%
40-45 tahun	8	13,1%
35-40 tahun	10	16,4%
<35 tahun	2	3,3%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 5 diatas usia responden yang diteliti paling banyak berusia 45 hingga 50 tahun yaitu 24 responden (39,3%), kemudian diikuti oleh responden yang berusia 50 hingga 55 tahun sebanyak 11 responden (18,1), sedangkan responden yang berusia antara 35 hingga 40 tahun sebanyak 10 responden (16,4%) dan responden yang berusia antara 40 hingga 55 tahun sebanyak 8 responden (13,1%), untuk responden yang berusia lebih dari 55 tahun sebanyak 6 responden (9,8%) dan untuk responden yang memiliki prosentase terkecil adalah responden yang berusia kurang dari 35 tahun.

Tabel 6: Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Pria	49	80,33%
Wanita	12	19,67%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 6 diatas jumlah responden paling banyak adalah responden pria yaitu 49 responden (80,33%), sedangkan responden wanita hanya 12 responden (19,67%).

Tabel 7: Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jumlah Bawahan

Jumlah bawahan	Jumlah	Prosentase
>150 orang	3	4,92%
100-150 orang	2	3,28%
50-100 orang	7	11,47%
<50 orang	49	80,33%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 7 diatas responden yang mempunyai jumlah bawahan kurang dari 50 orang yaitu sebanyak 49 responden (80,33%), kemudian diikuti oleh

responden yang mempunyai jumlah bawahan antara 50 hingga 100 orang sebanyak 7 responden (11,47%) dan untuk responden yang paling sedikit adalah responden yang mempunyai jumlah bawahan lebih dari 150 orang yaitu hanya 3 responden (1,64%).

Tabel 8: Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	1	1,64%
Diploma	1	1,64%
S1	32	52,46%
S2	24	39,34%
S3	3	4,92%
TOTAL	61	100%

Sumber data : Lampiran 3

Berdasarkan kategori tingkat pendidikan dari 61 responden yang diteliti diketahui bahwa responden terbanyak adalah berpendidikan S1 yaitu 32 responden (52,46%), diikuti oleh 24 responden (39,34%) berpendidikan S2 dan 3 responden (4,92%) berpendidikan S3. Sedang responden paling sedikit adalah berpendidikan SLTA dan Diploma masing-masing 1 responden (1,64%).

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis dilakukan pada 61 jawaban responden yang telah memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif variabel tampak sebagai berikut :

Tabel 9: Hasil Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Standar deviasi	Rentang Teoritis	Rentang Aktual
Partisipasi anggaran (X_1)	16,75	6,50	6-30	6-28
Kesulitan anggaran (X_2)	12,56	2,72	4-20	7-20
Perhatian manajemen puncak (X_3)	17,00	4,84	5-25	5-25
Peran departemen anggaran (X_4)	16,08	4,59	5-20	6-25
Kinerja manajerial (Y)	29,08	6,64	9-45	15-42

Sumber : Lampiran 8

4.1.2.1 Tingkat Partisipasi dalam Proses Penganggaran (X_1)

Hasil statistik deskriptif pada tabel 9 menunjukkan bahwa variabel tingkat partisipasi dalam proses penganggaran memiliki kisaran jawaban responden lebih kecil dari kisaran teoritisnya dengan nilai *mean* 16,75 dan standar deviasi 6,50. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar kedalam lima kategori tetapi cenderung memiliki tingkat partisipasi yang cukup dalam proses penganggaran. Hal ini tampak pada nilai *mean* yang berada ditengah nilai maksimum dan minimum kisaran sesungguhnya.

4.1.2.2 Tingkat Kesulitan Anggaran (X_2)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel 9 menunjukkan variabel tingkat kesulitan anggaran memiliki kisaran jawaban responden lebih kecil dibandingkan kisaran teoritisnya dengan nilai *mean* 12,56 dan standar deviasi 2,72. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar kedalam lima kategori tetapi responden cenderung berpendapat bahwa anggaran yang disusun memiliki tingkat kesulitan yang agak tinggi. Hal ini tampak pada nilai *mean* yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

4.1.2.3 Tingkat Perhatian Manajemen Puncak (X_3)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel 9 diatas diketahui bahwa kisaran jawaban responden pada variabel tingkat perhatian manajemen puncak lebih kecil dari kisaran teoritisnya dengan nilai *mean* 17,00 dan standar deviasi 4,84. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar kedalam lima kategori tetapi manajemen puncak cenderung memiliki perhatian yang agak tinggi. Hal ini tampak pada nilai *mean* yang hampir mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

4.1.2.4 Peran Departemen Anggaran (X_4)

Hasil statistik deskriptif pada tabel 9 diatas menunjukkan variabel peran departemen anggaran mempunyai kisaran jawaban responden lebih kecil dari kisaran teoritisnya dengan nilai *mean* 16,08 dan standar deviasi 4,59. Ini berarti

bahwa jawaban responden menyebar kedalam lima kategori tetapi responden cenderung berpendapat bahwa departemen anggaran mempunyai peran yang agak tinggi dalam proses penganggaran. Hal ini tampak pada nilai *mean* yang hampir mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

4.1.2.5 Kinerja Manajerial (Y)

Hasil statistik pada tabel 9 diatas menunjukkan bahwa variabel kinerja manajerial memiliki kisaran jawaban responden lebih kecil dari kisaran teoritisnya dengan nilai *mean* 29,08 dan standar deviasi 6,64. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar kedalam lima kategori tetapi responden cenderung berpendapat kinerja manajerial cukup tinggi. Hal ini tampak pada nilai *mean* yang berada ditengah nilai maksimum dan nilai minimum kisaran sesungguhnya.

4.2 Tehnik Pengujian Data

4.2.1 Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Item (pertanyaan) dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total. Pengujian terhadap validitas ini dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *product moment pearson*. Untuk menguji signifikansi korelasi dilakukan dengan membandingkan r-hitung dengan r-tabel pada taraf signifikansi 5 %. Hasil pengujian validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini selengkapnya disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 10: Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Penelitian

No	Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
1.	Partisipasi anggaran (X1)	PA1	0,889	Valid
		PA2	0,864	Valid
		PA3	0,817	Valid
		PA4	0,810	Valid
		PA5	0,688	Valid
		PA6	0,829	Valid
2.	Tingkat kesulitan anggaran (X2)	KA1	0,672	Valid
		KA2	0,711	Valid
		KA3	0,734	Valid
		KA4	0,586	Valid
3.	Perhatian manajemen puncak (X3)	PM1	0,923	Valid
		PM2	0,870	Valid
		PM3	0,901	Valid
		PM4	0,867	Valid
		PM5	0,727	Valid
4.	Peran departemen anggaran (X4)	DA1	0,844	Valid
		DA2	0,818	Valid
		DA3	0,860	Valid
		DA4	0,854	Valid
		DA5	0,862	Valid
5.	Kinerja manajerial (Y)	KM1	0,818	Valid
		KM2	0,667	Valid
		KM3	0,656	Valid
		KM4	0,835	Valid
		KM5	0,795	Valid
		KM6	0,684	Valid
		KM7	0,779	Valid
		KM8	0613	Valid
		KM9	0518	Valid

Sumber data : Lampiran 4

Tabel 10 menunjukkan koefisien untuk seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien validitas (r -hitung) lebih besar dari r -tabel, dimana nilai r -tabel dengan taraf nyata 5% sebesar 0,254. Dengan demikian, seluruh indikator tersebut valid atau layak digunakan sebagai pengumpul data.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Metode yang digunakan untuk uji reliabilitas

adalah dengan metode croanbach Alpha. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai croanbach Alpha lebih besar dari 0,50 (Nunally, dalam Murtiyani,2001).

Hasil uji reliabilitas instrumen selengkapnya disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 11: Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Alpha	keterangan
1.	Partisipasi anggaran (X_1)	0,8970	Reliabel
2.	Kesulitan anggaran (X_2)	0,5923	Reliabel
3.	Perhatian manajemen puncak (X_3)	0,9115	Reliabel
4.	Peran departemen anggaran (X_4)	0,9017	Reliabel
5.	Kinerja manajerial (Y)	0,8760	Reliabel

Sumber: Lämpiran 5

Hasil pengukuran uji reliabilitas instrumen dalam tabel 11 diatas menunjukkan nilai croanbach Alpha masing-masing variabel lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan instrumen yang digunakan untuk menggali data dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel. Selanjutnya, data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan tahapan analisis peneliti dapat dilanjutkan.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

Untuk dapat menghasilkan suatu persamaan regresi yang *BLUE* (*Best Linear Unbiased Estimator*) yang mencerminkan data berdistribusi normal, *non multikolinearitas*, *homoskedastisitas*, dan *non autokorelasi*, sebelum analisis lebih lanjut maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas data, uji *multikolinearitas*, uji *homoskedastisitas*, dan uji *autokorelasi*.

4.3.1.1 Uji Normalitas Data

Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* dengan ketentuan jika *p value* lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal.

Hasil perhitungan *Kolmogorov-smirnov* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13: Hasil Perhitungan *Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	P Value	Keterangan
Partisipasi dalam penganggaran (X1)	0,634	Normal
Tingkat kesulitan anggaran (X2)	0,192	Normal
Tingkat perhatian manajemen puncak (X3)	0,063	Normal
Peran departemen anggaran (X4)	0,365	Normal
Kinerja manajerial (Y)	0,808	Normal

Sumber data : Lampiran 6

Berdasarkan tabel 13 diatas diketahui bahwa nilai probabilitas semua variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal.

4.3.1.2 Uji *Multikolinearitas*

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yang satu dengan yang lain dalam model regresi memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dilakukan dengan analisis *collinearity statistic*, dengan ketentuan jika nilai VIF lebih kecil dari 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 14: Hasil Analisis *Collinearity statistic*

Variabel	VIF	Keterangan
Partisipasi dalam penganggaran (X1)	1,543	<i>Non multikolinearitas</i>
Tingkat kesulitan anggaran (X2)	1,079	<i>Non multikolinearitas</i>
Tingkat perhatian manajemen puncak (X3)	1,918	<i>Non multikolinearitas</i>
Peran departemen anggaran (X4)	1,317	<i>Non multikolinearitas</i>

Sumber data : Lampiran 8

Berdasarkan hasil analisis *collinearity statistic* diketahui bahwa nilai VIF masing-masing variabel independen tersebut kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini bersifat *non-multikolinearitas*.

4.3.1.3 Uji *Homoskedastisitas*

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak.

Untuk mengetahui ada tidaknya homoskedastisitas digunakan *levене test*, dengan ketentuan jika probabilitas *levене test* lebih besar dari 0,05 maka variabel

pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama (Singgih,2002:112).

Tabel 15: Hasil Pengujian Homoskedastisitas

Variabel	Levene test	Keterangan
Partisipasi anggaran (X1)	0,101	Homoskedastisitas
Tingkat kesulitan anggaran (X2)	0,627	Homoskedastisitas
Tingkat perhatian manajemen puncak (X3)	0,157	Homoskedastisitas
Peran departemen anggaran (X4)	0,207	Homoskedastisitas

Sumber data :Lampiran 7

Berdasarkan hasil perhitungan *levене test* diketahui bahwa nilai probabilitas *levене test* masing-masing variabel independen lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau terjadi homoskedastisitas.

4.3.2 PENGUJIAN HIPOTESIS

Setelah melalui serangkaian tahapan uji asumsi klasik diatas, dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan, mengindikasikan tidak terjadinya gejala pelanggaran terhadap asumsi klasik, selanjutnya persamaan regresi linear berganda yang dihasilkan dapat dikatakan telah memenuhi kriteria BLUE.

Analisis regresi linear berganda yang dihasilkan secara ringkas dapat ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 12: Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien regresi	t-hitung	t-tabel	R ²	Probabilitas
X ₁	0,633	4,695	1,671	0,531	0,000
X ₂	-0,266	-0,985	1,671	-0,130	0,329
X ₃	-0,168	-0,833	1,671	-0,111	0,408
X ₄	0,168	0,949	1,671	0,126	0,346
Konstanta : 21,973		R squared : 0,368		Multiple R : 0,607	
F-tabel : 2,53		Signifikan : 0,000		F Ratio : 8,148	

Sumber data : Lampiran 8

Sehingga dapat dirumuskan suatu persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 21,973 + 0,633X_1 - 0,266X_2 - 0,168X_3 + 0,168X_4$$

4.3.2.1 Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Untuk mengetahui pengaruh secara serentak variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan menggunakan uji F.

Berdasarkan hasil analisis yang tertera pada tabel 12 diperoleh nilai F-hitung sebesar 8,148 dengan taraf nyata 5% lebih besar dibandingkan nilai F-tabel yaitu sebesar 2,53. Demikian juga kalau dilihat probabilitas kesalahan sebesar 0,000 yang berada jauh dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara serentak tingkat partisipasi dalam proses penganggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, dan peran departemen anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Untuk mengetahui proporsi variasi dalam variabel kinerja manajerial (Y) yang dijelaskan oleh variabel karakteristik anggaran ($X_1, X_2, X_3,$ dan X_4) secara serentak ditunjukkan oleh R Square sebesar 0,368 atau 36,8%. Artinya sebesar 36,8% dari variasi dalam kinerja manajerial (Y) dijelaskan oleh variabel karakteristik anggaran secara serentak, sedangkan sisanya sebesar 63,2% dari variasi dalam kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Untuk melihat keeratan hubungan atau korelasi antara seluruh variabel karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial ditunjukkan oleh nilai *multiple Regression* yaitu sebesar 0,607 atau 60,7%. Besarnya angka tersebut menunjukkan keeratan hubungan antara seluruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) adalah agak tinggi.

Hasil pengujian ini menerima hipotesis pertama, yaitu tingkat partisipasi dalam proses penganggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak dan peran departemen anggaran secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) bahwa tingkat partisipasi dalam proses penganggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak dan peran departemen anggaran secara serentak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.3.2.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

4.3.2.2.1 Pengaruh tingkat partisipasi dalam proses penganggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial

Pada tabel 12 tampak bahwa nilai t-hitung tingkat partisipasi dalam proses penganggaran (X_1) sebesar 4,695 lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel pada taraf nyata 5% yaitu sebesar 1,671. Demikian juga kalau dilihat dari probabilitas kesalahan sebesar 0,000 jauh dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel tingkat partisipasi dalam proses penganggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien regresi parsial (β_1) 0,531 menunjukkan besarnya perubahan kinerja yang disebabkan oleh perubahan tingkat partisipasi dalam proses penganggaran dengan asumsi variabel bebas lain (X_2, X_3, X_4) konstan. Koefisien regresi parsial ini menunjukkan adanya hubungan positif atau searah antara tingkat partisipasi dalam proses penganggaran dengan kinerja manajerial, artinya apabila tingkat partisipasi manajer dalam proses penganggaran ditingkatkan maka kinerja manajer akan meningkat. sebaliknya jika tingkat partisipasi manajer dalam proses penganggaran diturunkan maka kinerja manajer juga akan turun.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) bahwa tingkat partisipasi dalam proses penganggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2001) yang menyatakan bahwa keikutsertaan manajer dalam proses penganggaran menimbulkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan akan menerima anggaran secara penuh karena dalam anggaran tersebut terdapat kontribusi pemikirannya, yang apada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

4.3.2.2.2 Pengaruh tingkat kesulitan anggaran (X_2) terhadap kinerja manajerial

Pada tabel 12 di atas tampak bahwa nilai t-hitung variabel tingkat kesulitan anggaran mempunyai angka sebesar $-0,985$ lebih kecil dibandingkan nilai t-tabel pada taraf nyata 5% yaitu $1,671$. Demikian juga kalau dilihat dari probabilitas kesalahan sebesar $0,329$ lebih besar dari $0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel tingkat kesulitan anggaran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien regresi parsial (β_2) $-0,130$ menunjukkan besarnya perubahan kinerja yang disebabkan oleh perubahan tingkat kesulitan anggaran dengan asumsi variabel bebas lain (X_1, X_3, X_4) konstan. Nilai koefisien regresi parsial tersebut juga menunjukkan adanya hubungan negatif atau berlawanan antara tingkat kesulitan anggaran dengan kinerja manajerial, artinya apabila tingkat kesulitan anggaran ditingkatkan maka kinerja akan menurun, sebaliknya jika tingkat kesulitan anggaran diturunkan maka kinerja manajerial akan meningkat.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) bahwa tingkat kesulitan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2001) bahwa apabila anggaran terlalu mudah untuk dicapai, maka manajer dapat kehilangan semangat untuk mencapai anggaran yang ditetapkan, sehingga akan menyebabkan turunnya kinerja.

4.3.2.2.3 Pengaruh tingkat perhatian manajemen puncak (X_3) terhadap kinerja manajerial

Pada tabel 12 tampak bahwa nilai t-hitung variabel tingkat perhatian manajemen puncak sebesar $-0,833$ lebih kecil dibandingkan dengan nilai t-tabel pada taraf nyata 5% yaitu $1,671$. Demikian juga kalau dilihat dari probabilitas kesalahan sebesar $0,408$ jauh lebih besar dari $0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa

secara parsial variabel tingkat perhatian manajemen puncak secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Koefisien regresi parsial (β_3) $-0,111$ menunjukkan besarnya perubahan kinerja yang disebabkan oleh perubahan tingkat perhatian manajemen puncak dengan asumsi variabel bebas lain ((X_1, X_2, X_4)) konstan. Nilai koefisien regresi parsial ini juga menunjukkan adanya hubungan negatif atau berlawanan antara tingkat perhatian manajemen puncak dengan kinerja manajerial. Artinya apabila tingkat perhatian manajemen puncak ditingkatkan maka kinerja manajerial akan menurun, sebaliknya jika tingkat perhatian manajemen puncak diturunkan maka kinerja manajerial akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) bahwa tingkat perhatian manajemen puncak tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, tetapi belum dapat mendukung bahwa tingkat perhatian manajemen puncak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Blocher, Chen, Lin (2000) yang menyatakan bahwa perhatian manajemen tidak dalam proses penganggaran akan memotivasi manajer tingkat bawah untuk mencapai anggaran, tulus dalam melakukan penyusunan anggaran, dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

4.3.2.2.4 Pengaruh peran departemen anggaran (X_4) terhadap kinerja manajerial

Pada tabel 12 tampak bahwa nilai t-hitung variabel peran departemen anggaran (X_4) sebesar 0,949 lebih kecil dibandingkan dengan nilai t-tabel pada taraf nyata 5% yaitu 1,671. Demikian juga kalau dilihat dari probabilitas kesalahannya 0,346 jauh lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel peran departemen anggaran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien regresi parsial (β_4) sebesar 0,126 menunjukkan besarnya perubahan kinerja yang disebabkan oleh perubahan peran departemen anggaran dengan asumsi bahwa variabel bebas lain (X_1, X_2, X_3) konstan. Nilai koefisien regresi parsial ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara peran departemen anggaran dengan kinerja manajerial, artinya jika peran departemen anggaran ditingkatkan maka kinerja manajerial akan meningkat, sebaliknya jika peran departemen anggaran diturunkan maka kinerja manajerial juga akan menurun.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) bahwa peran departemen anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, tetapi belum dapat mendukung bahwa peran departemen anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anthony, Dearden, Bedford (1993) yang menyatakan bahwa peran departemen anggaran adalah bertindak sebagai fasilitator yang membantu manajer dalam proses penyusunan anggaran, sehingga apabila departemen anggaran dapat menjalankan perannya secara efektif maka akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

V. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN



5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tingkat partisipasi dalam proses penganggaran, tingkat kesulitan anggaran, tingkat perhatian manajemen puncak, peran departemen anggaran baik secara serentak maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial, dan untuk melihat konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya apabila dilakukan pada sektor publik.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam proses penganggaran (X_1), tingkat kesulitan anggaran (X_2), tingkat perhatian manajemen puncak (X_3), serta peran departemen anggaran (X_4) secara serentak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama dan juga mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000).

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) menunjukkan bahwa variabel tingkat partisipasi dalam proses penganggaran (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2001) bahwa keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran menimbulkan rasa tanggungjawab yang tinggi dan akan menerima anggaran secara penuh karena dalam anggaran tersebut terdapat kontribusi pemikirannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Variabel tingkat kesulitan anggaran (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) dan juga tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2001) yang menyatakan bahwa apabila anggaran terlalu mudah dicapai, maka manajer dapat kehilangan semangat untuk mencapai anggaran yang ditetapkan, sehingga akan menyebabkan turunnya kinerja.

Variabel tingkat perhatian manajemen puncak (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil

penelitian ini mendukung penelitian Fahrianta (2000) bahwa tingkat perhatian manajemen puncak tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, tetapi belum dapat mendukung bahwa tingkat perhatian manajemen puncak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Blocher, Chen, Lin (2000) bahwa perhatian manajemen puncak dalam proses penganggaran akan memotivasi manajer tingkat bawah untuk mencapai anggaran dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Variabel peran departemen anggaran (X_4) secara parsial mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Fahrianta (2000) dan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anthony, Dearden dan Bedford (1993) bahwa peran departemen anggaran adalah bertindak sebagai fasilitator yang membantu manajer dalam proses penganggaran, sehingga apabila departemen anggaran dapat menjalankan perannya secara efektif maka akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

5.2 Keterbatasan

Ada beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu :

1. Data penelitian yang berasal dari persepsi responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrumen kuesioner mempunyai *response rate* yang rendah dibandingkan dengan metode wawancara, dan kelemahan pada *internal validity*, misalnya penggunaan instrumen pengukuran kinerja manajerial yang diukur sendiri cenderung menimbulkan *leniency bias* (kemurahan hati dalam menilai kinerja diri sendiri) sehingga tidak mencerminkan keadaan sesungguhnya.
2. Yang menjadi responden dalam penelitian ini hanya terbatas pada jenjang manajerial di Universitas Jember, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda bila respondennya tidak hanya pada Universitas Jember, tetapi juga jenjang manajerial pada perguruan tinggi swasta.

5.3 Saran

Dari hasil simpulan dan keterbatasan yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

a. Bagi peneliti selanjutnya

1. Menambah lokasi penelitian dan jumlah responden, sehingga bukan saja di lingkungan Universitas Jember
2. Mengidentifikasi variabel lain misalnya variabel moderating (motivasi, *stress*) yang belum dimasukkan dalam penelitian ini yang diduga juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

b. Bagi organisasi

1. Hasil penelitian ini dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan untuk menilai kinerja para manajer.
2. Dalam proses penyusunan anggaran perlu diperhatikan adanya variabel karakteristik anggaran untuk memotivasi manajer dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 1997, *Statistika Induktif untuk ekonomi dan Bisnis*, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Alhusin, Syahri, 2002, *Aplikasi Statistik praktis SPSS. 10 For Windows*, J&J Learning, Yogyakarta
- Anthony, Robert N., govindarajan, 1998, *Management Controll System*, nine edition, International Student edition, Richard D. Irwin Inc., USA
- Anthony, Robert N., dearden John dan Bedford norton M., 1993, *Sistem pengendalian Manajemen*, jilid II, edisi Keenam, Penerbit Binarup Aksara, jakarta
- Arikunto, suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, edisi revisi keempat, Rineka cipta, Yogyakarta
- Bastian, Indra, 2001, *Akuntansi sektor Publik di Indonesia*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Blocher, Edward J., Khung H. Chen, Thomas W.Lin, 2000, *Manajemen Biaya*, Buku I, salemba Empat, jakarta
- Damanhuri, 2002, "pengaruh unsur pengendalian anggaran terhadap prestasi kerja pemimpin pada PT Asuransi Jiwasraya (persero) Jawa Timur, tesis S2, universitas Jember, Jember
- Departemen Dalam Negeri, 2002, *Keputusan menteri dalam negeri No. 29 tahun 2002 : pedoman pengurusan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah serta tata cara penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah dan penyusunan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah*, h. 89-100
- Fahrianta, Riswan Yudhi, 2000, "Pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer", Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang
- Fahrianta, Riswan Yudhi, 2001, "Pengaruh sistem penganggaran dan Motivasi terhadap kinerja manajerial", Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, JR, 1996, *organisasi*, Jilid I, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta
- Gujarati, D., 1999, *Ekonometrika dasar*, Erlangga, Jakarta

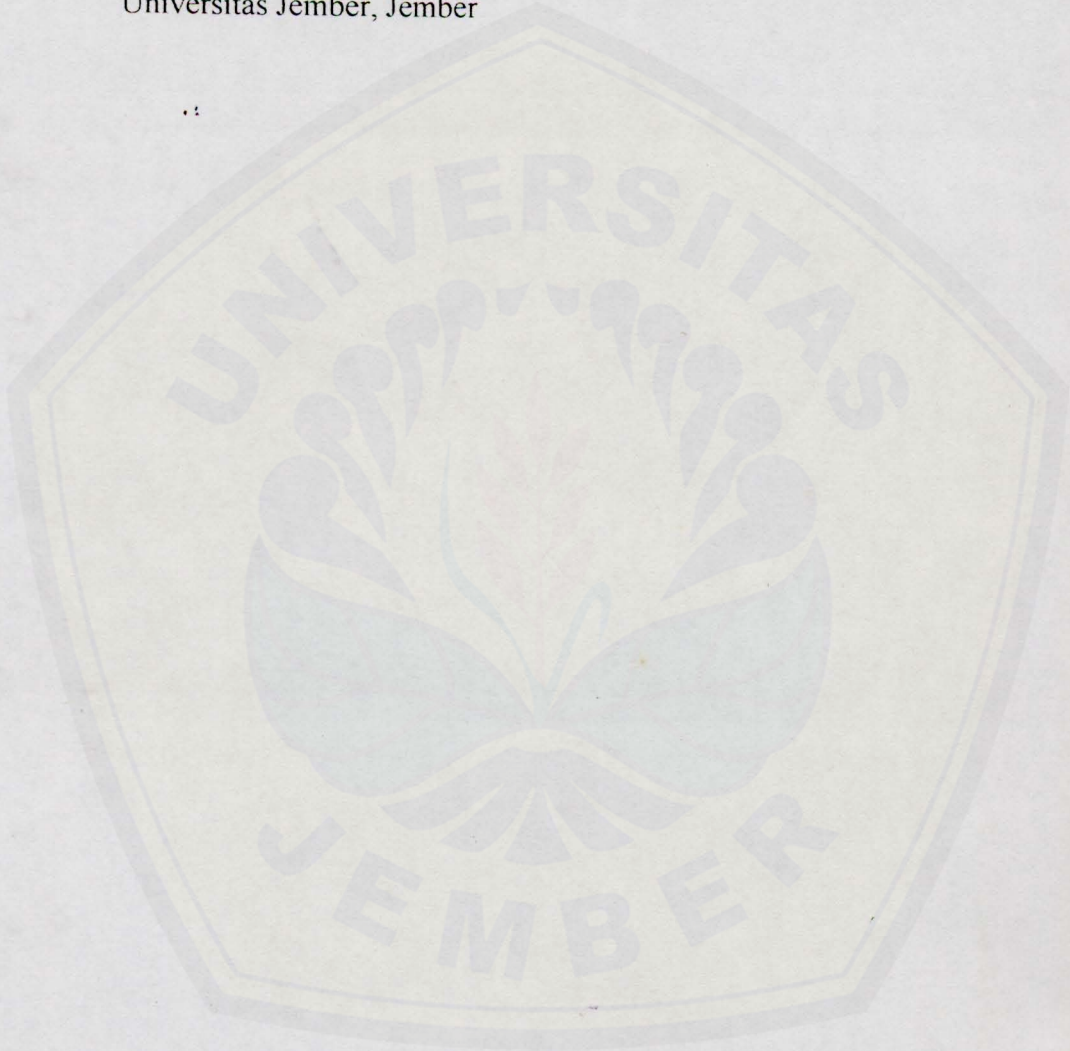
- Hansen, Don R., Maryanne M.Mowen, 2000, *Akuntansi manajemen*, Edisi keempat, Jilid I, Erlangga, Bandung
- Hariyanti, Widi, 2001, "hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening", Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang
- Hariyanto, Eko, Margani pinasti, 2002, "pengaruh keikutsertaan manajer dalam penyusunan budget terhadap perilaku manajer yang kinerjanya dinilai dengan informasi akuntansi", SNA 5, Semarang, h.674-684
- Hidayati, Ataina, 2001, "pengaruh aspek-aspek penganggaran terhadap konflik peran studi empiris pada perguruan tinggi", SNA IV, Bandung, h. 561-575
- Indriantoro, Nur, Bambang Supomo, 1999, *Metodologi penelitian Bisnis*, Edisi I, BPFE, Yogyakarta
- Komite Standar Akuntansi Pemerintah Pusat dan Daerah, 2002, *Draft publikasian Kerangka Konseptual akuntansi Pemerintah*, Cetakan kedua, Jakarta
- Komite Standar Akuntansi Pemerintah Pusat dan Daerah, 2002, *Draft publikasian pernyataan standar akuntansi Pemerintah No.02 laporan realisasi Anggaran*, Cetakan kedua, Jakarta
- Mulyadi, 1997, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 2, YKPN, Yogyakarta
- Murtiyani, Siti, 2001, "Pengaruh kesempatan pembelajaran organisasi, kualitas pengajaran dan orientasi profesional pada hubungan antara partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar mahasiswa", SNA IV, Bandung, h. 326-350
- Poerwati, Tjahjaning, 2002, " Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial : Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating", SNA 5, Semarang, h.738-753
- Rahman, Firdaus Abdul, 2002, "Pengaruh partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating (studi empiris pada kawasan industri Batam)", SNA 5, Semarang, h. 648-660
- Riyadi, Slamet, 1998, "Motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial", Tesis S2, Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya
- Santoso, Singgih, 2000, *Buku pelatihan SPSS Statistik Parametrik*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta

Singarimbun, Masri, Sofyan efendi, 1989, *Metode penelitian Survey*, Edisi revisi, LP3ES, 1989

Sugiono, 1997, *Statistika untuk penelitian*, Alfabeta, bandung

Umar, Hussein, 2001, *Riset Akuntansi*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta

Wasiati, Inti, 2001, "Pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja rehadap kinerja pegawai administrasi fakultas di Lingkungan Universitas Jember", Tesis S2, Universitas Jember, Jember



Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

1 = Rendah

4 = agak tinggi

2 = Agak rendah

5 = Tinggi

3 = Cukup

a. Tingkat Partisipasi dalam Proses Penganggaran (X1)

1. Keterlibatan/keikutsertaan Bapak/ibu dalam proses penganggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Atasan selalu menanyakan pendapat dan 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 kepada atasan tanpa diminta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Pengaruh pendapat dan/atau usulan Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran terakhir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Kontribusi penting usulan /pemikiran bapak/ibu terhadap anggaran yang disusun.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. Tingkat Kesulitan Anggaran (X2)

1. Tingkat kesulitan anggaran pada bagian Bapak/Ibu secara umum.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Usaha keras yang diperlukan untuk mencapai tingkat kesulitan anggaran pada bagian bapak/Ibu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Tingkat keahlian yang diperlukan untuk mencapai sasaran pada bagian Bap/Ibu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Secara umum kategori anggaran pada bagian Bapak/Ibu termasuk

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Longgar

Ketat

c. Tingkat Perhatian Manajemen Puncak (X3)

1. Perhatian Atasan dalam mereview anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Perhatian Atasan dalam melaksanakan pengesahan terhadap anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Perhatian Atasan dalam menindaklanjuti hasil anggaarn yang berhasil dicapai.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Perhatian atasan dalam memberikan umpan balik atas hasil anggaran yang dicapai.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Sikap Atasan dalam menunjukkan rasa ketidakpuasannya mengenai hasil apabila anggaran belum tercapai.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d. Peran Departemen Anggaran (X4)

1. Keterlibatan departemen anggaran dalam proses penganggaran

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Peran departemen anggaran dalam mengkomunikasikan informasi diantara unit-unit organisasi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Peran departemen anggaran dalam menganalisis usulan anggaran dan membuat rekomendasi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Peran departemen anggaran dalam mengadministrasikan proses revisi terhadap anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Peran departemen anggaran dalam mengkoordinasi dan menerbitkan setiap tahun asumsi dasar organisasi sebagai dasar penyusunan anggaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e. Kinerja manajerial (Y)

1. **perencanaan.** Peran Bapak/Ibu dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, program, dan lain-lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. **Investigasi.** Peran Bapak/Ibu dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan laporan, dan rekening serta mengukur hasil, dan menganalisa pekerjaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. **Koordinasi.** Peran Bapak/Ibu dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program, memberitahu pada fakultas lain, hubungan dengan manajer lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. **Evaluasi.** Peran Bapak/Ibu dalam menilai dan mengukur usulan kerja, mengamati atau melaporkan kinerja seperti penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan kualitas mahasiswa.

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 staf.** 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 untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan .

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. **Perwakilan.** Peran Bapak/ibu dalm menghadiri pertemuan dengan perguruan tinggi lain, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kepada masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jabatan di organisasi sebagai :
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Dekan | <input type="checkbox"/> Ketua Program Studi |
| <input type="checkbox"/> Pembantu dekan | <input type="checkbox"/> Kabag |
| <input type="checkbox"/> Ketua Jurusan | <input type="checkbox"/> Kasubag |
2. Bekerja di organisasi ini sejak tahun :.....
3. Menduduki jabatan sekarang ini sejak tahun :.....
4. Umur :..... Tahun
5. Jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawab Bapak/Ibu..... Orang
6. Pendidikan terakhir :
- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jenjang S3 | <input type="checkbox"/> D3/Akademi |
| <input type="checkbox"/> Jenjang S2 | <input type="checkbox"/> SLTA/SMU |
| <input type="checkbox"/> Jenjang S1 | <input type="checkbox"/> Lain-lain |

Lampiran 2 : Hasil Jawaban Responden

Tingkat Partisipasi Anggaran (X_1)

Resp.	PA ₁	PA ₂	PA ₃	PA ₄	PA ₅	PA ₆	Total
1	2	3	2	3	3	2	15
2	2	1	1	1	1	1	6
3	1	1	1	1	1	1	6
4	5	5	4	5	4	5	28
5	5	5	4	4	5	5	28
6	3	3	2	3	2	3	16
7	4	4	3	4	4	4	23
8	2	3	3	3	3	2	16
9	1	1	1	1	1	1	6
10	3	1	3	3	2	3	15
11	3	1	3	2	3	2	14
12	5	4	4	3	5	4	25
13	2	2	3	2	4	3	15
14	2	2	3	1	2	2	12
15	1	2	1	1	5	2	12
16	3	3	3	3	3	3	18
17	3	2	2	2	2	3	14
18	2	2	3	2	3	2	14
19	1	1	1	1	1	2	7
20	1	1	1	1	1	1	6
21	1	1	1	1	1	1	6
22	3	3	2	3	4	3	18
23	3	3	3	1	2	3	15
24	2	1	2	1	5	1	12
25	4	4	3	3	4	4	22
26	5	5	4	5	5	4	28
27	2	3	3	3	4	2	17
28	5	5	4	4	5	3	26
29	5	5	5	3	3	4	25
30	4	4	4	4	5	4	25
31	3	3	3	3	3	3	18
32	1	2	1	1	2	2	9
33	2	2	2	2	2	2	12
34	3	3	3	3	3	3	18
35	1	2	3	2	2	1	11
36	1	1	1	5	5	1	14
37	3	3	2	3	3	3	17
38	5	5	5	5	5	3	28
39	4	4	3	3	3	3	20
40	1	1	3	5	5	1	16
41	5	3	3	5	5	3	24
42	3	3	3	3	3	3	18
43	4	4	3	3	3	4	21
44	1	1	2	4	4	2	14
45	1	1	1	1	1	1	6
46	5	3	2	5	5	3	23
47	1	1	2	5	5	1	15
48	3	3	3	3	3	3	18
49	5	5	3	3	3	3	22
50	3	5	3	4	4	5	24
51	5	3	5	5	5	4	27
52	2	2	2	2	2	2	12
53	3	3	1	4	4	3	18
54	3	4	5	4	4	4	24
55	4	3	4	5	3	3	22
56	1	1	2	1	1	1	7
57	2	1	1	1	5	1	11
58	1	1	1	1	3	3	10
59	4	4	3	5	5	4	25
60	3	4	1	1	1	3	13
61	2	1	3	1	5	1	13

Tingkat Kesuiitan Anggaran (X_2)

Resp.	KA ₁	KA ₂	KA ₃	KA ₄	TOTAL
1	4	5	4	3	16
2	2	2	2	2	8
3	4	4	4	2	14
4	4	4	5	3	16
5	3	2	4	3	12
6	2	3	3	3	11
7	3	4	4	4	15
8	2	3	3	3	11
9	5	5	5	5	20
10	2	3	3	3	11
11	3	5	4	3	15
12	1	2	1	4	8
13	3	2	2	3	10
14	4	2	2	4	12
15	5	1	2	2	10
16	2	3	3	3	11
17	4	3	2	2	11
18	1	1	2	3	7
19	4	3	3	3	13
20	5	3	3	3	14
21	4	3	3	3	13
22	4	2	4	4	14
23	1	1	3	2	7
24	5	2	3	3	13
25	1	3	4	2	10
26	2	4	4	1	11
27	4	4	4	4	16
28	1	2	3	4	10
29	1	3	3	1	8
30	2	4	3	3	12
31	2	4	3	3	12
32	2	3	2	2	9
33	3	2	3	3	11
34	2	4	4	4	14
35	3	5	5	3	16
36	5	4	4	2	15
37	3	3	3	3	12
38	3	3	3	4	13
39	1	4	4	3	12
40	3	3	3	3	12
41	2	2	3	1	8
42	3	3	3	3	12
43	2	3	4	3	12
44	3	3	4	3	13
45	3	3	3	3	12
46	4	5	3	3	15
47	3	4	4	3	14
48	3	4	4	3	14
49	3	3	3	3	12
50	2	5	4	1	12
51	3	5	5	5	18
52	3	3	3	3	12
53	3	4	4	4	15
54	3	4	2	2	11
55	4	3	4	5	16
56	2	2	3	3	10
57	4	2	4	5	15
58	3	3	3	3	12
59	3	5	4	4	16
60	5	4	3	4	16
61	5	4	4	3	16

Tingkat Perhatian Manajemen Puncak (X_3)

Resp.	PM ₁	PM ₂	PM ₃	PM ₄	PM ₅	TOTAL
1	3	2	3	3	2	13
2	2	3	3	3	3	14
3	3	3	3	3	3	15
4	5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	5	3	22
6	3	2	3	3	4	15
7	4	4	4	4	3	19
8	3	3	3	4	2	15
9	5	4	5	5	5	24
10	5	5	4	2	3	19
11	3	3	2	3	3	14
12	5	5	5	5	3	23
13	2	2	2	2	2	10
14	2	2	2	3	3	12
15	2	2	2	2	3	11
16	5	5	5	5	3	23
17	2	2	2	3	4	13
18	1	1	1	3	3	9
19	2	3	3	1	1	10
20	3	3	3	3	3	15
21	2	3	3	1	1	10
22	4	4	4	4	4	20
23	3	3	3	3	4	16
24	2	2	2	2	2	10
25	5	4	4	4	4	21
26	4	4	4	4	4	21
27	4	3	3	5	5	22
28	3	4	4	4	3	17
29	5	5	5	4	3	18
30	5	4	4	5	3	23
31	5	5	5	4	2	19
32	2	2	3	5	4	24
33	3	3	3	2	2	11
34	3	3	3	3	3	15
35	5	5	5	5	5	25
36	5	3	5	5	5	23
37	2	3	3	3	3	14
38	2	5	2	2	4	15
39	4	4	5	5	4	22
40	3	4	4	2	2	15
41	1	2	3	3	2	11
42	5	5	5	5	3	23
43	3	3	3	3	3	15
44	3	3	3	3	3	15
45	3	3	4	2	3	15
46	1	1	1	1	1	5
47	3	3	5	4	3	18
48	2	3	3	3	3	14
49	5	5	5	4	4	23
50	4	4	4	4	4	20
51	5	5	5	4	5	24
52	3	3	4	3	4	17
53	4	4	4	4	3	19
54	5	5	5	5	5	25
55	3	3	3	2	3	14
56	4	3	2	4	4	17
57	3	3	3	3	3	15
58	3	3	3	3	3	15
59	4	5	5	5	5	24
60	5	5	4	3	3	20
61	3	3	3	3	1	13

Departemen Anggaran (X₄)

Resp.	DA ₁	DA ₂	DA ₃	DA ₄	DA ₅	TOTAL
1	2	2	3	3	3	13
2	3	3	3	2	3	14
3	5	5	4	2	5	21
4	5	4	5	4	4	22
5	5	5	4	4	4	22
6	4	3	4	3	5	19
7	4	4	4	4	3	19
8	3	3	2	3	3	14
9	5	5	5	5	5	25
10	3	3	3	4	3	16
11	3	3	3	2	3	14
12	3	3	3	3	3	15
13	3	3	3	3	3	15
14	5	4	4	4	4	21
15	2	1	4	3	1	11
16	3	3	3	3	3	15
17	3	2	2	3	3	13
18	5	4	4	5	3	21
19	1	1	2	1	1	6
20	3	3	3	3	3	15
21	1	1	2	1	1	6
22	5	4	4	4	4	21
23	3	3	3	3	3	15
24	2	2	1	2	2	9
25	5	1	1	1	3	11
26	3	3	4	4	5	19
27	4	2	3	4	4	17
28	5	4	5	5	5	24
29	3	3	3	3	4	16
30	4	4	5	5	5	23
31	5	4	5	5	4	23
32	3	1	2	4	2	12
33	3	3	3	2	1	12
34	5	5	5	5	5	25
35	5	1	4	5	5	20
36	5	3	3	4	5	20
37	2	2	2	2	3	11
38	4	3	4	3	2	16
39	3	4	3	3	4	17
40	3	4	4	3	3	17
41	3	3	3	3	3	15
42	3	3	3	3	3	15
43	3	3	2	3	2	13
44	3	2	2	2	3	12
45	3	3	3	3	3	15
46	3	3	3	3	3	15
47	3	1	1	1	1	7
48	3	3	3	3	3	15
49	5	4	4	5	4	22
50	3	3	3	4	4	17
51	2	2	2	2	2	10
52	3	2	2	2	2	11
53	5	3	4	4	3	19
54	2	1	3	3	2	11
55	4	3	4	2	3	16
56	4	4	4	4	4	20
57	3	3	3	3	3	15
58	3	3	3	3	3	15
59	5	4	4	5	5	23
60	2	3	3	3	3	14
61	4	4	2	3	3	16

Kinerja Manajerial (Y)

Resp.	KM ₁	KM ₂	KM ₃	KM ₄	KM ₅	KM ₆	KM ₄	KM ₅	KM ₅	TOTAL
1	3	2	2	3	4	4	4	5	4	31
2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	24
3	4	4	4	5	4	4	2	2	2	31
4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	29
5	5	4	5	5	5	2	3	3	5	37
6	4	3	4	3	4	4	5	4	4	35
7	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
8	3	3	3	2	3	4	3	3	4	28
9	1	1	1	3	4	4	3	3	3	23
10	5	5	4	4	4	3	3	3	4	35
11	3	3	2	1	2	1	1	3	3	19
12	5	5	3	5	5	5	5	4	4	41
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	3	2	3	2	3	4	3	4	4	28
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
17	2	2	3	2	3	1	1	1	4	19
18	3	3	3	3	3	4	3	4	4	30
19	4	1	3	3	3	3	1	3	2	23
20	1	1	1	1	1	3	1	3	3	15
21	2	3	4	3	3	3	1	3	2	24
22	4	4	4	3	4	2	2	3	3	29
23	3	3	3	4	4	3	3	1	3	27
24	1	3	3	2	2	1	1	3	2	18
25	4	3	2	3	4	2	1	1	3	23
26	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
27	3	4	4	4	4	2	2	2	3	28
28	5	5	4	5	5	5	4	5	3	41
29	5	3	3	5	4	3	3	3	3	32
30	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
31	3	3	3	4	3	3	3	2	3	27
32	3	3	2	2	3	1	1	3	3	21
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
35	1	3	1	1	3	1	1	1	3	15
36	5	5	5	4	3	1	1	5	5	34
37	3	3	4	4	4	3	2	3	3	29
38	5	2	4	5	5	4	4	5	4	38
39	5	4	5	4	5	5	4	3	4	39
40	3	3	4	4	4	1	1	2	4	26
41	5	5	3	5	5	5	5	3	3	39
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
43	3	3	4	3	4	3	2	2	3	27
44	2	3	4	2	4	2	2	2	3	24
45	3	3	3	2	4	1	1	3	3	23
46	5	5	5	5	5	3	4	5	5	42
47	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
48	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
49	3	4	4	4	4	4	2	2	3	30
50	3	4	4	3	3	3	4	3	3	30
51	4	4	3	5	5	5	3	3	5	37
52	3	3	3	3	3	4	3	4	5	31
53	4	3	3	3	3	1	1	1	3	22
54	3	2	3	2	3	4	2	4	4	27
55	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32
56	4	3	4	3	4	4	4	4	3	33
57	2	2	4	4	4	4	4	4	4	32
58	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
59	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
60	3	3	5	2	4	1	3	2	2	25
61	1	1	2	1	2	2	2	2	4	17

Lampiran 3 : Rekapitulasi gambaran umum responden

No.	Jabatan	Lama bekerja	Masa kerja	Umur	Jenis kelamin	Jumlah bawahan	Pendidikan
1.	Dekan	23	3	50	P	152	S2
2.	Kasubag	16	6	49	P	116	S1
3.	Kasubag	23	4	45	P	6	S1
4.	Kabag	2	2	45	W	50	S1
5.	Kabag	27	12	48	P	65	S1
6.	PD	17	2	54	P	45	S2
7.	Kasubag	6	1	50	P	8	S1
8.	Kaprog	18	6	48	W	12	S1
9.	Kajur	15	1	40	W	26	S2
10.	PD	21	2	48	P	13	S2
11.	Kaprog	9	1	36	P	9	S2
12.	Kabag	23	9	54	W	10	S1
13.	Kajur	28	3	42	P	50	S2
14.	Kaprog	25	6	61	P	7	S1
15.	Kaprog	17	2	49	P	15	S2
16.	Kasubag	7	3	55	W	12	D3
17.	Kasubag	16	1	38	P	3	S1
18.	Kajur	25	1	61	P	8	S1
19.	Kajur	25	1	59	P	26	S2
20.	Kajur	19	1	48	P	12	S1
21.	Kajur	15	1	43	P	19	S3
22.	Kasubag	5	1	46	W	28	S1
23.	Kasubag	30	4	52	W	9	S1
24.	Kajur	19	1	42	P	25	S2
25.	Kabag	3	2	47	P	62	S1
26.	Dekan	21	3	52	P	162	S1
27.	Kajur	19	1	48	P	25	S2
28.	PD	16	2	52	P	48	S2
29.	Dekan	30	3	56	P	147	S1
30.	PD	34	2	62	P	108	S3
31.	PD	21	2	48	P	45	S1
32.	Kasubag	21	4	47	P	2	S1
33.	Kasubag	21	2	48	P	50	S1
34.	Kasubag	20	11	45	W	18	S1
35.	Kasubag	20	8	52	W	60	S1
36.	Kajur	17	1	43	W	58	S1
37.	Kasubag	22	3	47	P	30	S1
38.	PD	25	2	52	P	6	S1
39.	Kajur	20	12	48	P	16	S1
40.	Kajur	2	2	46	P	27	S2
41.	Dekan	20	3	51	P	238	S2
42.	Kabag	5	5	48	P	20	S1
43.	Kabag	3	1	39	P	60	S1
44.	Kaprog	15	4	40	P	14	S2
45.	Kaprog	11	5	35	P	14	S2
46.	Kajur	23	2	50	P	26	S2
47.	Kajur	25	5	50	P	25	S2
48.	Kasubag	22	10	50	P	6	SLTA
49.	Kabag	1	11	44	P	25	S2
50.	Kajur	2	2	40	P	27	S2
51.	PD	24	2	40	P	21	S2
52.	PD	21	2	46	P	67	S2
53.	Kasubag	13	2	37	W	12	S1
54.	Kasubag	13	6	39	P	3	S1
55.	Kajur	20	2	48	P	42	S3
56.	Kajur	23	4	51	P	15	S2
57.	Kaprog	26	4	53	P	2	S1
58.	Kasubag	22	7	49	P	5	S1
59.	PD	19	2	46	P	96	S1
60.	Kaprog	11	2	37	W	115	S2
61.	kasubag	8	3	31	p	24	S2

Lampiran 4 Uji Validitas
Correlations
Partisipasi Anggaran (X1)

Correlations

	keterlibatan penyusunan	frekuensi pendapat	pengaruh pendapat	kontribusi	menanyakan pendapat	keseringan minta pendapat	TOTAL
keterlibatan penyusunan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,835** 61	,706** ,000 61	,601** ,000 61	,447** ,000 61	,782** ,000 61	,889** ,000 61
frekuensi pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,835** 61	,671** ,000 61	,544** ,000 61	,373** ,003 61	,836** ,000 61	,864** ,000 61
pengaruh pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,671** ,000 61	1,000 ,000 61	,582** ,000 61	,470** ,000 61	,623** ,000 61	,817** ,000 61
kontribusi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,544** ,000 61	,582** ,000 61	1,000 ,000 61	,667** ,000 61	,524** ,000 61	,810** ,000 61
menanyakan pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,373** ,003 61	,470** ,000 61	,667** ,000 61	1,000 ,000 61	,347** ,006 61	,688** ,000 61
keseringan minta pendapat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,836** ,000 61	,623** ,000 61	,524** ,000 61	,347** ,006 61	1,000 ,000 61	,829** ,000 61
TOTAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,889** ,000 61	,864** ,000 61	,817** ,000 61	,810** ,000 61	,829** ,000 61	1,000 ,000 61

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

Correlations Kesulitan Anggaran (X2)

Correlations

	kesulitan anggaran	usaha yang diperlukan	keahlian yang diperlukan	kategori anggaran	total partisipasi anggaran
kesulitan anggaran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 1,000 61	,206 ,111 61	,212 ,101 61	,277* ,031 61	,672** ,000 61
usaha yang diperlukan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,206 ,111 61	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 1,000 61	,611** ,000 61	,109 ,401 61	,711** ,000 61
keahlian yang diperlukan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,212 ,101 61	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,611** ,000 61	1,000 ,260* ,043 61	,260* ,043 61	,734** ,000 61
kategori anggaran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,277* ,031 61	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,109 ,401 61	1,000 ,260* ,043 61	1,000 ,260* ,043 61	,586** ,000 61
total partisipasi anggaran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,672** ,000 61	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,711** ,000 61	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,734** ,000 61	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,586** ,000 61	1,000 ,000 61

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

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

Correlations
Tingkat Perhatian Manajemen Puncak (X3)

Correlations

	review	pengesahan	menindaklanjuti	umpan balik	ketidakpuasan	TOTAL
review	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 61	,821** ,000 61	,822** ,000 61	,822** ,000 61	,923** ,000 61
pengesahan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,821** ,000 61	1,000 ,000 61	,613** ,000 61	,477** ,000 61	,870** ,000 61
menindaklanjuti	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,822** ,000 61	,810** ,000 61	1,000 ,000 61	,810** ,000 61	,901** ,000 61
umpan balik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,742** ,000 61	,613** ,000 61	,730** ,000 61	1,000 ,000 61	,867** ,000 61
ketidakpuasan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,555** ,000 61	,477** ,000 61	,635** ,000 61	1,000 ,000 61	,727** ,000 61
TOTAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,923** ,000 61	,870** ,000 61	,901** ,000 61	,867** ,000 61	1,000 ,000 61

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

Correlations
Departemen Anggaran (X4)

Correlations

		keterlibatan	mengkomunikasikan informasi	menganalisis usulan	mengadministrasikan proses revisi	mengkoordinasi	total
keterlibatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,000 61	,614** ,000 61	,615** ,000 61	,644** ,000 61	,694** ,000 61	,844** ,000 61
mengkomunikasikan informasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,614** ,000 61	1,000 ,000 61	,676** ,000 61	,555** ,000 61	,629** ,000 61	,818** ,000 61
menganalisis usulan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,615** ,000 61	,676** ,000 61	1,000 ,000 61	,741** ,000 61	,637** ,000 61	,860** ,000 61
mengadministrasikan proses revisi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,644** ,000 61	,555** ,000 61	,741** ,000 61	1,000 ,000 61	,681** ,000 61	,854** ,000 61
mengkoordinasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,694** ,000 61	,629** ,000 61	,637** ,000 61	,681** ,000 61	1,000 ,000 61	,862** ,000 61
total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,844** ,000 61	,818** ,000 61	,860** ,000 61	,854** ,000 61	,862** ,000 61	1,000 ,000 61

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

Correlations Kinerja Manajerial (Y)

Correlations

	perencanaan	investigasi	koordinasi	evaluasi	pengawasan	pemilihan staf	negosiasi	perwakilan	kinerja keseluruhan	TOTAL
perencanaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 61	,678** 61	,561** 61	,728** 61	,673** 61	,473** 61	,394** 61	,346** 61	,818** 61
investigasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,678** 61	1,000 61	,556** 61	,583** 61	,540** 61	,343** 61	,198 61	,211 61	,667** 61
koordinasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,561** 61	,556** 61	1,000 61	,576** 61	,561** 61	,322* 61	,274* 61	,258* 61	,656** 61
evaluasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,728** 61	,583** 61	,576** 61	1,000 61	,510** 61	,518** 61	,298* 61	,307* 61	,835** 61
pengawasan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,673** 61	,540** 61	,561** 61	,782** 61	1,000 61	,552** 61	,230 61	,324* 61	,795** 61
pemilihan staf	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,360** 61	,183 61	,162 61	,510** 61	,447** 61	,749** 61	,518** 61	,269* 61	,684** 61
negosiasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,473** 61	,343** 61	,322* 61	,518** 61	,552** 61	1,000 61	,546** 61	,356** 61	,779** 61
perwakilan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,394** 61	,198 61	,274* 61	,298* 61	,230 61	,546** 61	1,000 61	,418** 61	,613** 61
kinerja keseluruhan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,346** 61	,211 61	,258* 61	,307* 61	,324* 61	,356** 61	,418** 61	1,000 61	,518** 61
TOTAL	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,818** 61	,667** 61	,656** 61	,835** 61	,795** 61	,779** 61	,613** 61	,518** 61	1,000 61

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

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

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	departemen anggaran (x4), kesulitan anggaran (x2), partisipasi anggaran (x1), perhatian mgt puncak (x3)		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.607 ^a	.368	.323	5,4678	1,779

- a. Predictors: (Constant), departemen anggaran (x4), kesulitan anggaran (x2), partisipasi anggaran (x1), perhatian mgt puncak (x3)
- b. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	4 56 60	243,598 29,896	8,148	,000 ^a
	974,390 1674,200 2648,590				

- a. Predictors: (Constant), departemen anggaran (x4), kesulitan anggaran (x2), partisipasi anggaran (x1), perhatian mgt puncak (x3)
- b. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics										
						Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF									
1	(Constant)	21,973	4,192																
	partisipasi anggaran (x1)	,633	,135	,620	5,242	,000	,584	,531	,499	,648	1,543								
	kesulitan anggaran (x2)	-,266	,270	-,109	4,695	,000	-,144	-,130	-,105	,927	1,079								
	perhatian mgt puncak (x3)	-,168	,202	-,123	-,985	,329	,268	-,111	-,088	,521	1,918								
	departemen anggaran (x4)	,168	,177	,116	-,833	,408	,200	,126	,101	,759	1,317								

a. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

Collinearity Diagnostics^a

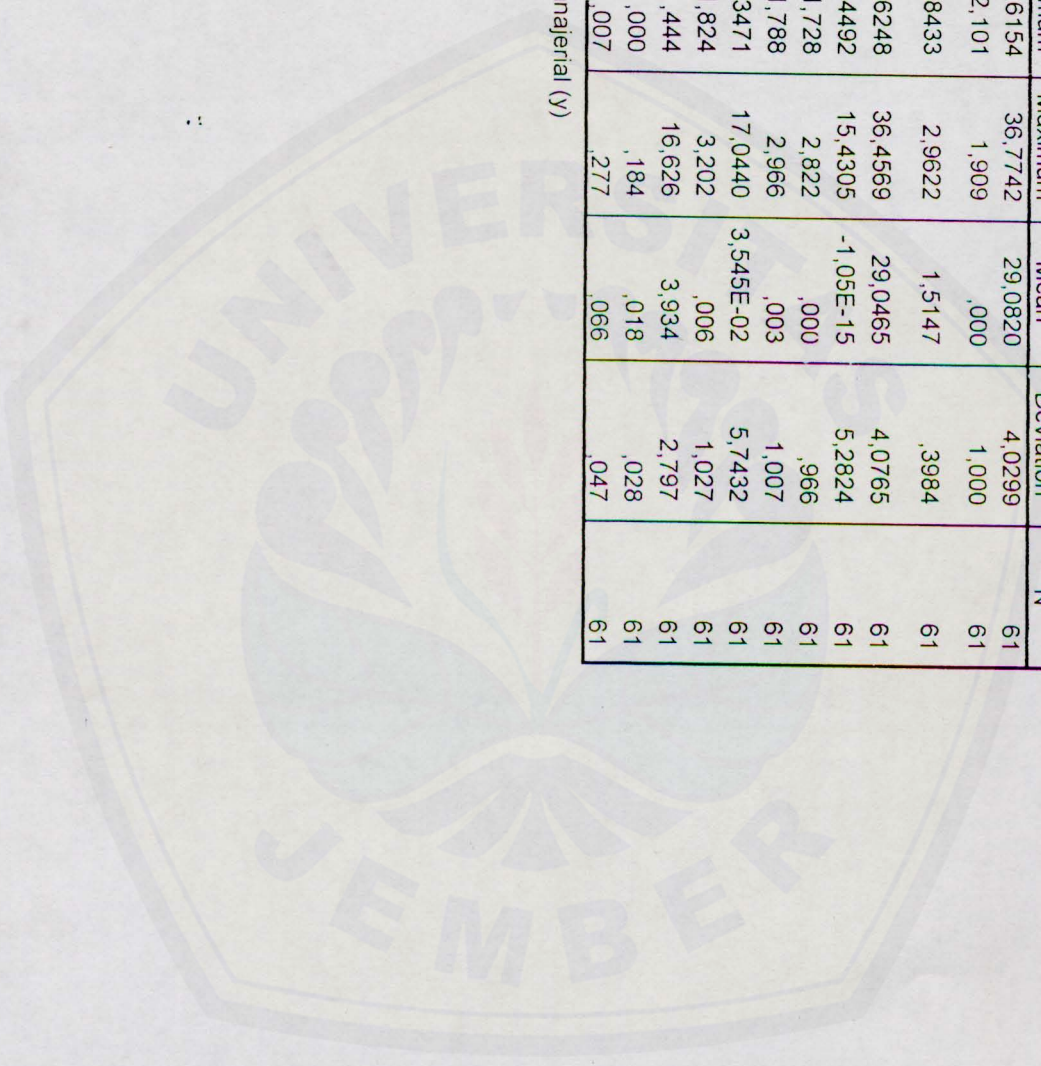
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	partisipasi anggaran (x1)	kesulitan anggaran (x2)	perhatian mgt puncak (x3)	departemen anggaran (x4)
1	1	4,794	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,104	6,786	,02	,50	,10	,01	,02
	3	5,324E-02	9,489	,03	,10	,17	,03	,65
	4	3,021E-02	12,598	,08	,25	,01	,90	,22
	5	1,841E-02	16,137	,87	,15	,72	,07	,12

a. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20,6154	36,7742	29,0820	4,0299	61
Std. Predicted Value	-2,101	1,909	,000	1,000	61
Standard Error of Predicted Value	,8433	2,9622	1,5147	,3984	61
Adjusted Predicted Value	19,6248	36,4569	29,0465	4,0765	61
Residual	-9,4492	15,4305	-1,05E-15	5,2824	61
Std. Residual	-1,728	2,822	,000	,966	61
Stud. Residual	-1,788	2,966	,003	1,007	61
Deleted Residual	-10,3471	17,0440	3,545E-02	5,7432	61
Stud. Deleted Residual	-1,824	3,202	,006	1,027	61
Mahal. Distance	,444	16,626	3,934	2,797	61
Cook's Distance	,000	,184	,018	,028	61
Centered Leverage Value	,007	,277	,066	,047	61

a. Dependent Variable: kinerja manajerial (y)



TABEL
NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t

α untuk uji dua pihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
α untuk uji satu pihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,486	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,185
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,136
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,095
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,062
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,743	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,851
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

Lampiran 5 Uji Reliabilitas

Reliability

Partisipasi Anggaran (X₁)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|---------------------------|
| 1. | PA1 | keterlibatan penyusunan |
| 2. | PA2 | frekuensi pendapat |
| 3. | PA3 | pengaruh pendapat |
| 4. | PA4 | kontribusi |
| 5. | PA5 | menanyakan pendapat |
| 6. | PA6 | keseringan minta pendapat |

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0

N of Items = 6

Alpha = ,8970

Reliability

Tingkat Kesulitan Anggaran (X₂)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|------|--------------------------|
| 1. | TKA1 | kesulitan anggaran |
| 2. | TKA2 | usaha yang diperlukan |
| 3. | TKA3 | keahlian yang diperlukan |
| 4. | TKA4 | kategori anggaran |

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0

N of Items = 4

Alpha = ,5927

Reliability

Perhatian Manajemen Puncak (X₃)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|-----------------|
| 1. | PM1 | review |
| 2. | PM2 | pengesahan |
| 3. | PM3 | menindaklanjuti |
| 4. | PM4 | umpan balik |
| 5. | PM5 | ketidakpuasan |

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 5

Alpha = ,9115

Reliability

Departemen Anggaran (X₄)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|-----|-----------------------------------|
| 1. | DA1 | keterlibatan |
| 2. | DA2 | mengkomunikasikan informasi |
| 3. | DA3 | menganalisis usulan |
| 4. | DA4 | mengadministrasikan proses revisi |
| 5. | DA5 | mengkoordinasi |

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 5

Alpha = ,9017

Reliability
Kinerja Manajerial (Y)

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

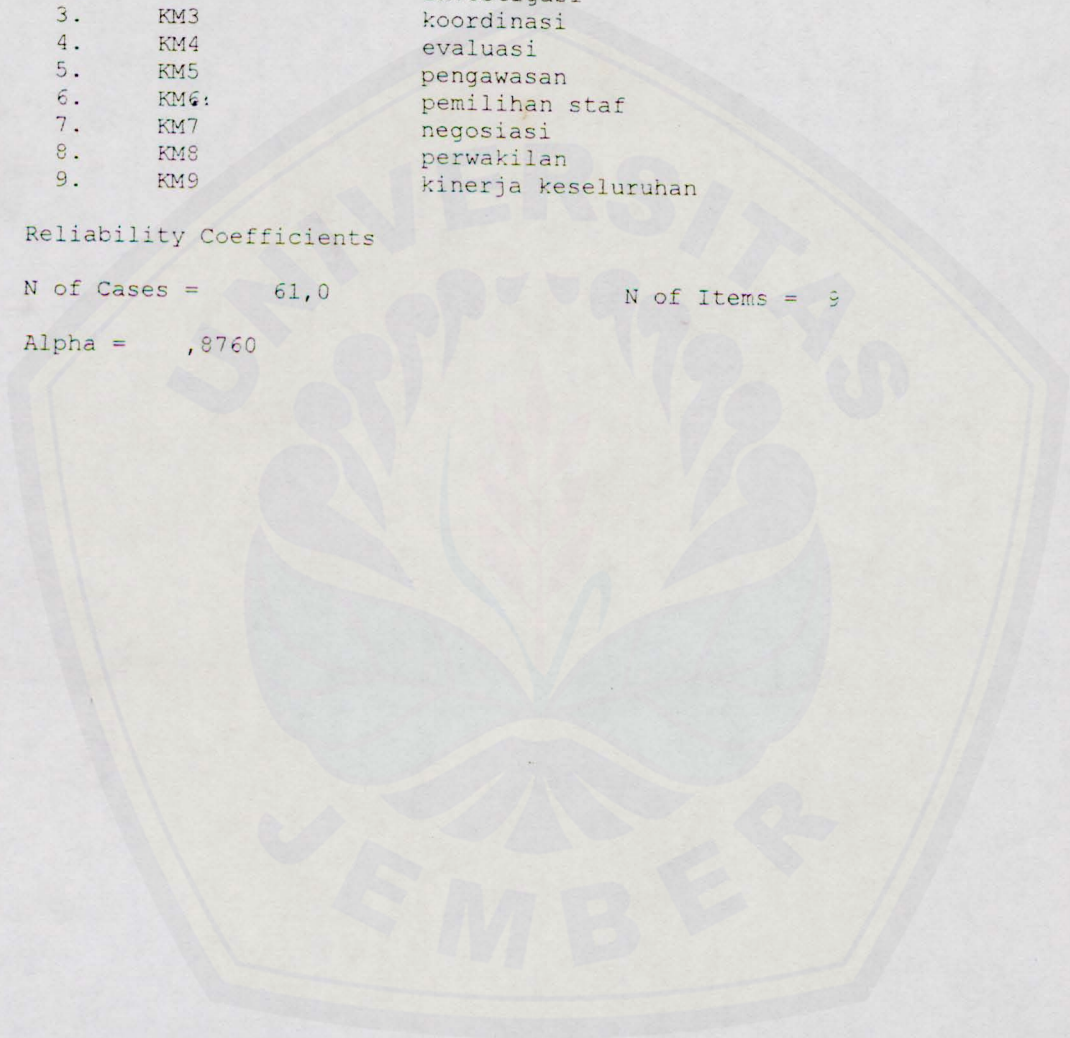
1.	KM1	perencanaan
2.	KM2	investigasi
3.	KM3	koordinasi
4.	KM4	evaluasi
5.	KM5	pengawasan
6.	KM6	pemilihan staf
7.	KM7	negosiasi
8.	KM8	perwakilan
9.	KM9	kinerja keseluruhan

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0

N of Items = 9

Alpha = ,8760



Lampiran 6 Uji Normalitas Data

NPar Tests

Partisipasi Anggaran (X1)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TOTAL
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	16,7377
	Std. Deviation	6,5292
Most Extreme Differences	Absolute	,095
	Positive	,095
	Negative	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		,746
Asymp. Sig. (2-tailed)		,634

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Kesulitan Anggaran (X2)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		total partisipasi anggaran
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	12,5574
	Std. Deviation	2,7174
Most Extreme Differences	Absolute	,139
	Positive	,139
	Negative	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,083
Asymp. Sig. (2-tailed)		,192

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Tingkat Perhatian Manajemen Puncak (X3)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TOTAL
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	17,0000
	Std. Deviation	4,8442
Most Extreme Differences	Absolute	,168
	Positive	,168
	Negative	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		1,315
Asymp. Sig. (2-tailed)		,063

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Departemen Anggaran (X4)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		total
N		61
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	16,0820
	Std. Deviation	4,5873
Most Extreme Differences	Absolute	,118
	Positive	,118
	Negative	-,079
Kolmogorov-Smirnov Z		,920
Asymp. Sig. (2-tailed)		,365

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

Kinerja Manajerial (Y)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TOTAL
N		61
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	29,0820
	Std. Deviation	6,6440
Most Extreme Differences	Absolute	,082
	Positive	,075
	Negative	-,082
Kolmogorov-Smirnov Z		,640
Asymp. Sig. (2-tailed)		,808

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Lampiran 7 Uji Homoskedastisitas
Oneway
Partisipasi Anggaran (X1)**

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial (y)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,602	20	40	,101

ANOVA

kinerja manajerial (y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1474,778	20	73,739	2,513	,006
Within Groups	1173,812	40	29,345		
Total	2648,590	60			

**Oneway
Tingkat Kesulitan Anggaran (X2)**

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial (y)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,813	11	49	,627

ANOVA

kinerja manajerial (y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	417,668	11	37,970	,834	,606
Within Groups	2230,923	49	45,529		
Total	2648,590	60			

Oneway
Tingkat Perhatian Manajemen Puncak (X3)

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial (y)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,459	17	43	,157

ANOVA

kinerja manajerial (y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1136,334	17	66,843	1,901	,045
Within Groups	1512,256	43	35,169		
Total	2648,590	60			

Oneway
Departemen Anggaran (X4)

Test of Homogeneity of Variances

kinerja manajerial (y)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,355	17	43	,207

ANOVA

kinerja manajerial (y)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	956,673	17	56,275	1,430	,170
Within Groups	1691,917	43	39,347		
Total	2648,590	60			

Lampiran 8 Regresi Berganda, Uji Multikolinieritas
Regression

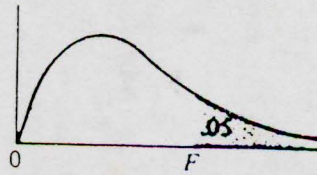
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja manajerial (y)	29,0820	6,6440	61
partisipasi anggaran (x1)	16,7541	6,5030	61
kesulitan anggaran (x2)	12,5574	2,7174	61
perhatian mgt puncak (x3)	17,0000	4,8442	61
departemen anggaran (x4)	16,0820	4,5873	61

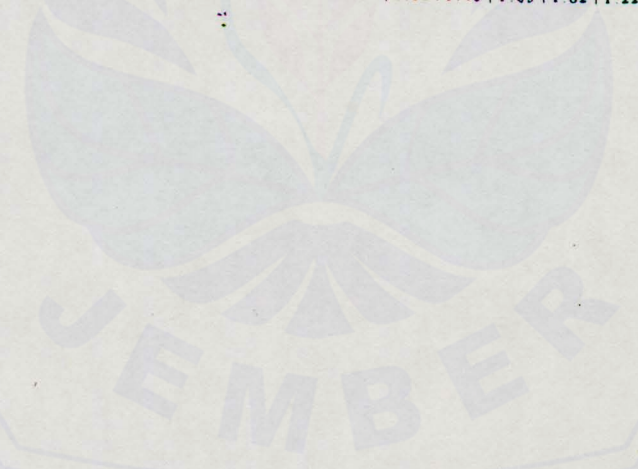
Correlations

Pearson Correlation	kinerja manajerial (y)	partisipasi anggaran (x1)	kesulitan anggaran (x2)	perhatian mgt puncak (x3)	departemen anggaran (x4)
kinerja manajerial (y)	1,000	,584	-,144	,268	,200
partisipasi anggaran (x1)	,584	1,000	-,045	,572	,257
kesulitan anggaran (x2)	-,144	-,045	1,000	,190	,138
perhatian mgt puncak (x3)	,268	,572	,190	1,000	,488
departemen anggaran (x4)	,200	,257	,138	,488	1,000
Sig. (1-tailed)	kinerja manajerial (y)	partisipasi anggaran (x1)	kesulitan anggaran (x2)	perhatian mgt puncak (x3)	departemen anggaran (x4)
	,000	,000	,134	,018	,061
	,134	,365	,365	,000	,023
	,018	,000	,071	,071	,144
	,061	,023	,144	,000	,000
N	kinerja manajerial (y)	partisipasi anggaran (x1)	kesulitan anggaran (x2)	perhatian mgt puncak (x3)	departemen anggaran (x4)
	61	61	61	61	61
	61	61	61	61	61
	61	61	61	61	61
	61	61	61	61	61
	61	61	61	61	61

Critical Values of F_{α, v_1, v_2} for $\alpha = .05$



		$U_1 = \text{Degrees of freedom for numerator}$																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254	
2	18.5	19.0	19.2	19.3	19.3	19.3	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	
3	17.1	17.5	17.8	18.0	18.1	18.2	18.3	18.3	18.4	18.4	18.4	18.4	18.5	18.5	18.5	18.5	18.5	18.5	18.5	
4	16.0	16.4	16.7	16.9	17.0	17.1	17.2	17.2	17.3	17.3	17.3	17.3	17.4	17.4	17.4	17.4	17.4	17.4	17.4	
5	15.2	15.6	15.9	16.1	16.2	16.3	16.4	16.4	16.5	16.5	16.5	16.5	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	
6	14.6	15.0	15.3	15.5	15.6	15.7	15.8	15.8	15.9	15.9	15.9	15.9	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	16.0	
7	14.1	14.5	14.8	15.0	15.1	15.2	15.3	15.3	15.4	15.4	15.4	15.4	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	15.5	
8	13.7	14.1	14.4	14.6	14.7	14.8	14.9	14.9	15.0	15.0	15.0	15.0	15.1	15.1	15.1	15.1	15.1	15.1	15.1	
9	13.4	13.8	14.1	14.3	14.4	14.5	14.6	14.6	14.7	14.7	14.7	14.7	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8	
10	13.2	13.6	13.9	14.1	14.2	14.3	14.4	14.4	14.5	14.5	14.5	14.5	14.6	14.6	14.6	14.6	14.6	14.6	14.6	
11	13.0	13.4	13.7	13.9	14.0	14.1	14.2	14.2	14.3	14.3	14.3	14.3	14.4	14.4	14.4	14.4	14.4	14.4	14.4	
12	12.9	13.3	13.6	13.8	13.9	14.0	14.1	14.1	14.2	14.2	14.2	14.2	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	
13	12.8	13.2	13.5	13.7	13.8	13.9	14.0	14.0	14.1	14.1	14.1	14.1	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	
14	12.7	13.1	13.4	13.6	13.7	13.8	13.9	13.9	14.0	14.0	14.0	14.0	14.1	14.1	14.1	14.1	14.1	14.1	14.1	
15	12.6	13.0	13.3	13.5	13.6	13.7	13.8	13.8	13.9	13.9	13.9	13.9	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	14.0	
16	12.5	12.9	13.2	13.4	13.5	13.6	13.7	13.7	13.8	13.8	13.8	13.8	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	
17	12.4	12.8	13.1	13.3	13.4	13.5	13.6	13.6	13.7	13.7	13.7	13.7	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	13.8	
18	12.3	12.7	13.0	13.2	13.3	13.4	13.5	13.5	13.6	13.6	13.6	13.6	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	13.7	
19	12.2	12.6	12.9	13.1	13.2	13.3	13.4	13.4	13.5	13.5	13.5	13.5	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	
20	12.1	12.5	12.8	13.0	13.1	13.2	13.3	13.3	13.4	13.4	13.4	13.4	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	
21	12.0	12.4	12.7	12.9	13.0	13.1	13.2	13.2	13.3	13.3	13.3	13.3	13.4	13.4	13.4	13.4	13.4	13.4	13.4	
22	11.9	12.3	12.6	12.8	12.9	13.0	13.1	13.1	13.2	13.2	13.2	13.2	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3	13.3	
23	11.8	12.2	12.5	12.7	12.8	12.9	13.0	13.0	13.1	13.1	13.1	13.1	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	
24	11.7	12.1	12.4	12.6	12.7	12.8	12.9	12.9	13.0	13.0	13.0	13.0	13.1	13.1	13.1	13.1	13.1	13.1	13.1	
25	11.6	12.0	12.3	12.5	12.6	12.7	12.8	12.8	12.9	12.9	12.9	12.9	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	
30	11.4	11.8	12.1	12.3	12.4	12.5	12.6	12.6	12.7	12.7	12.7	12.7	12.8	12.8	12.8	12.8	12.8	12.8	12.8	
40	11.2	11.6	11.9	12.1	12.2	12.3	12.4	12.4	12.5	12.5	12.5	12.5	12.6	12.6	12.6	12.6	12.6	12.6	12.6	
60	11.0	11.4	11.7	11.9	12.0	12.1	12.2	12.2	12.3	12.3	12.3	12.3	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	
120	10.8	11.2	11.5	11.7	11.8	11.9	12.0	12.0	12.1	12.1	12.1	12.1	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	
∞	10.6	11.0	11.3	11.5	11.6	11.7	11.8	11.8	11.9	11.9	11.9	11.9	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	12.0	



KARTU KONSULTASI
BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

Nama : SUMIARSIH DEWI IOLITA

No.Induk Mahasiswa : 990810301080

Jurusan : AKUNTANSI

Judul Skripsi : PENGARUH KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL



MIRK UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER

Pembimbing : Drs. WASITO,MSi,Ak (I), A. Roziq,SE,MM,Ak (II)

Tanggal Persetujuan : Mulai tanggal : s/d

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	10-6-2003	Bab I: Pendahuluan	1.
2.		Bab II: Tinjauan Pustaka	2.
3.		Bab III: Metode Penelitian	3.
4.		Bab IV: Hasil dan Pembahasan	4.
5.	16-6-2003	Revisi Bab I	5.
6.		Revisi Bab III	6.
7.	19-6-2003	Bab V: Simpulan	7.
8.			8.
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.