

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, INFORMASI *JOB-RELEVANT*
TERHADAP PARTISIPASI ANGGARAN DAN PRESTASI MANAJER**

Skripsi

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Islam

Sultan Agung Semarang



Kiswan

NIM 14.204.1840

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI

SEMARANG

2008

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Kiswan

NIM : 14.204.1840

Judul Skripsi : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN
INFORMASI *JOB RELEVANT* TERHADAP PARTISIPASI
ANGGARAN DAN PRESTASI MANAJER

Pembimbing : Lisa Kartikasari SE, Msi, Akt

PENGUJI Tanda Tangan

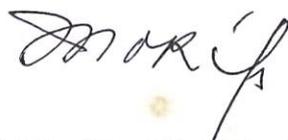
1. Drs. Osmad M, Msi 1.

2. Lisa Kartikasari, SE,.Msi 2.



Mengetahui:

Ketua Program Studi Akuntansi



Dra. Indri Kartika, SE, Msi., Akt

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto : "Sesungguhnya sesudah kesulitan itu pasti ada kemudahan"

(Alam Nasyrah ayat 6)

"Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti ia akan mendapatkannya"

(Al-Hadist)

"Dosa terutama manusia adalah menipu diri sendiri dan orang lain"

"Ketentraman dan kedamaian terutama manusia adalahsuka berdana dan beramal"



Skripsi ini kupersembahkan untuk
yang tercinta :

1. Ibu Koyah
2. Bapak Sukar
3. Kakak dan adik-adikku

ABSTRAKSI

Partisipasi manajer yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur prestasi memiliki hubungan yang cukup erat. Sehingga sangat tepat dengan penelitian ini yang berjudul "pengaruh komitmen organisasi dan informasi *job-relevant* terhadap partisipasi anggaran dan prestasi manajer"

Jenis penelitian ini merupakan penelitian penelitian kualitatif, dengan populasi perusahaan manufaktur yang berskala besar yang terdapat di Semarang. Sedangkan penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *random sampling*. Berdasarkan metode tersebut sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 81 perusahaan. Metode analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis yaitu dengan pengujian secara analisis jalur (*path analysis*)

Hasil analisis terhadap 81 sampel penelitian menunjukkan hasil bahwa, pria lebih mendominasi proporsi sampel manajerial pada perusahaan manufaktur yang ada di Semarang yaitu sebanyak 69,1% hal ini menunjukkan bahwa pria secara umum masih menunjukkan posisi yang lebih penting dalam struktur organisasi. Hasil penelitian selanjutnya bahwa responden memiliki umur yang terbanyak adalah pada kisaran usia menengah yaitu pada umur 31 hingga 35 tahun yaitu sebesar 29,6% semakin tua proporsi sampel semakin kecil. Selanjutnya dalam tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa sebagian tingkatan manajerial pada beberapa perusahaan sampel paling banyak adalah berpendidikan S1 yaitu sebanyak 44 orang atau 72,1%. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan

tinggi dapat menjadi acuan perusahaan untuk memimpin suatu departemen atau unit usaha. Sedangkan jabatan responden menggambarkan bahwa jabatan responden secara umum adalah bekerja pada bagian produksi yaitu sebanyak 30 orang atau 37%. Hal ini mengindikasikan bahwa pada jabatan ini merupakan posisi yang memerlukan banyak tingkatan manajerial dalam perusahaan manufaktur. Hasil penelitian selanjutnya adalah lamanya menduduki jabatan menunjukkan sebagian responden sudah menduduki jabatan manajerial diperusahaan selama kurang dari 3-5 tahun yaitu sebanyak 41 orang atau 50,6%.

Keywords: Pengaruh komitmen organisasi, dan informasi *job-relevant* terhadap partisipasi anggaran, dan prestasi manajer.



KATA PENGANTAR

Dengan puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul “ PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, INFORMASI *JOB-RELEVANT* TERHADAP PARTISIPASI ANGGARAN DAN PRESTASI MANAJER”.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak tidaklah mungkin skripsi ini dapat tersusun dengan baik. Hal ini disebabkan keterbatasan – keterbatasan yang penulis miliki.

Untuk itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Drs. H. Moch Zulfa Kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Ibu Lisa Kartika SE, Msi.,Akt., selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing serta mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu tercinta serta kakak dan adik-adiku tersayang yang selalu memberikan perhatian dan kasih sayang serta dorongan material dan spiritual pada penulisThank’s for everything n’I LOVE U ALL
5. Segenap pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu dalam penyelesaian Skripsi ini.

Hanya Allah lah yang akan membalas semua amal baik yang telah mereka berikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahany. Untuk itu segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan penulis terima dengan besar hati. Besar harapan dari penulis Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang Mei 2008

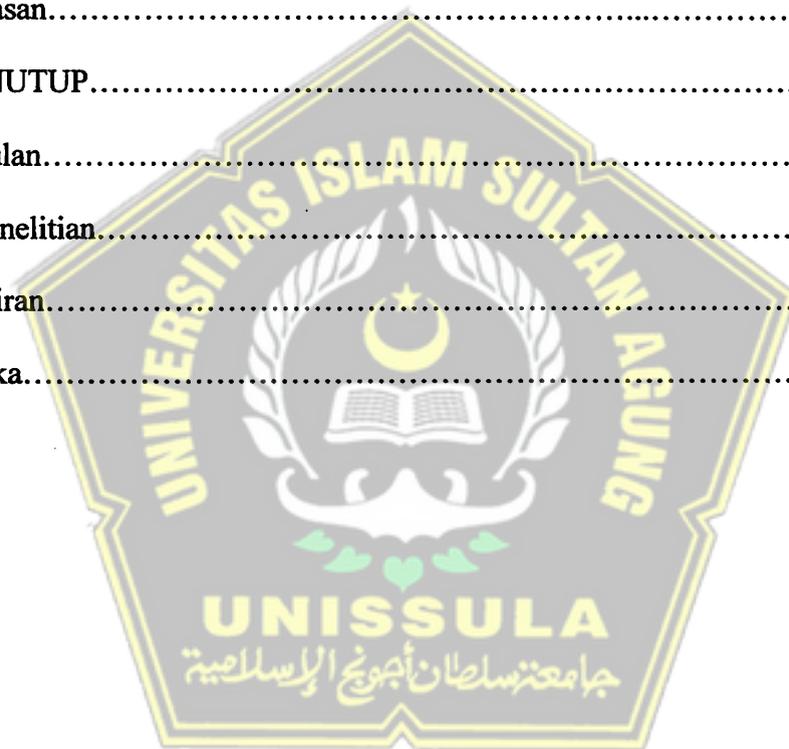


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	II
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	III
HALAMAN ABSTRAKSI.....	IV
KATA PENGANTAR.....	VI
DAFTAR ISI.....	VIII
DAFTAR TABEL.....	XI
DAFTAR GAMBAR.....	XII
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	4
1.3.Tujuan Penelitian.....	4
1.4.Manfaat Penelitian.....	5
BAB 11: TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Landasan Teori.....	6
2.1.1. Partisipasi Anggaran.....	6
2.1.2 Partisipasi anggaran dan prestasi manajer.....	7
2.1.3. Informasi <i>job-relevant</i>	7
2.1.4. Komitmen Organisasi.....	8
2.1.5 .Prestasi.....	8
2.1.6. Pendekatan Kontinjensi.....	9
2.1.7.Penelitian Terdahulu.....	10

2.1.8. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis.....	11
2.1.9. Kerangka Penelitian.....	13
BAB 111: METODOLOGI PENELITIAN.....	14
3.1. Metode Penentuan Obyek Penelitian.....	14
3.1.1. Jenis Penelitian.....	14
3.1.2 Populasi dan teknik penelitian sample.....	14
3.1.3. Jenis dan sumber data.....	15
3.1.4. Prosedur pengumpulan data.....	15
3.1.5. Identifikasi Variabel.....	15
3.1.6. Partisipasi dalam penyusunan anggaran.....	16
3.1.7. Informasi <i>Job-relevant</i>	16
3.1.8. Komitmen Organisasi.....	17
3.1.9. Prestasi.....	18
3.2. Teknik Analisis.....	18
3.3. Teknik Analisis Jalur.....	20
BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	25
4.1. Gambaran Responden.....	25
4.2. Uji Kualitas Data (Uji Validitas dan Realibilitas).....	28
4.3. Deskripsi Variabel.....	30
4.4. Hasil Analisis dan pengujian Hipotesis.....	32
4.4.1. Deteksi terhadap Asumsi Analisis Jalur.....	32
1. Uji Normalitas.....	32
2. Uji Singolaritas / Multikolenieritas.....	33
3. Evaluasi Nilai Residu.....	33

4.4.2. Pengujian Hipotesis.....	34
1. Pengujian Hipotesis 1.....	36
2. Pengujian Hipotesis 2.....	36
3. Pengujian Hipotesis 3.....	37
4. Pengujian Hipotesis 4.....	37
5. Pengujian Hipotesis 5.....	36
6. Pengujian Hipotesis 6.....	38
4.5. Pembahasan.....	40
BAB V: PENUTUP.....	43
5.1. Kesimpulan.....	43
5.2. Saran Penelitian.....	44
Daftar Lampiran.....	
Daftar Pustaka.....	



DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jenis Kelamin Responden.....	25
Tabel 2	Umur Responden.....	25
Tabel 3	Tingkat Pendidikan Responden.....	26
Tabel 4	Posisi Jabatan Responden.....	26
Tabel 5	Lama menduduki Jabatan.....	27
Tabel 6	Hasil Pengujian Validitas.....	27
Tabel 7	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	29
Tabel 8	Diskripsi Variabel.....	29
Tabel 9	Uji Normalitas.....	32
Tabel 10	Standardized Residual Covariances.....	33
Tabel 11	Hasil Uji Hipotesis.....	34
Tabel 12	Pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh.....	37



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka penelitian.....	13
Gambar 2 Teknik Analisis Jalur.....	19



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan yang semakin global menuntut manajemen untuk mengelola perusahaan atau unit- unit usahanya secara efisien. Terwujudnya efisien bagi perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penganggaran (budgeting) merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian perusahaan (Marchant, 1982; Welesh et al; 1988:1)

Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung oleh orang-orang baik para manajer maupun karyawan secara bersama-sama atau sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya, *efektivitas* dalam penyusunan staf, dan penciptaan iklim kerja yang baik secara positif bisa membawa sukses bagi kebanyakan perusahaan.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan top-down dan bottom up (Chandra, 1992). Pendekatan *top-down* bisa menimbulkan perilaku *disfunction*, sementara pendekatan partisipasi atau bottom-up memungkinkan terjadinya negosiasi diantara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi dan menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran (Welsch, 1988), dan dapat menciptakan

lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi *job-relevant* (Kren, 1992)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan suatu komitmen, menurut Shaub, Finn dan Munter (1993: 148), komitmen adalah intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam suatu organisasi atau profesi. Dengan komitmen berarti terdapat upaya yang sungguh-sungguh dan keterikatan untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang disepakati bersama. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi, bahwa anggaran memuat tujuan organisasi, jadi bisa dinyatakan bahwa prestasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi.

Proses penyusunan anggaran dapat mengembangkan arah bagi perusahaan, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan (Hansen dan Mowen, 2000). Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (Rahayu, 1999). Dalam hal ini setiap manajer dalam organisasi berperan untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting kompleks karena anggaran mempunyai dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975). Anggris (1952) dalam penelitian yang dilakukan Yohanes dan Supomo (2003) menyarankan untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, bawahan harus digunakan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja dalam kerja maka diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. Partisipasi juga akan mengurangi

ketegangan juga kegelisahan karena orang yang berpartisipasi dalam penerapannya mengetahui bahwa tujuan tersebut nasional dan dapat dicapai sebagai mereka yang tidak merasa terpaksa untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Anggaran yang dipaksakan pada manajer akan cenderung kurang efektif jika dibandingkan dengan anggaran yang disusun dengan partisipasi para manajer (Horger, 1992).

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasi, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan atarget Menurut Supomo dan Indriantoro (1998) anggaran partisipasi merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasional melalui peningkatan kinerja manajerial. Beberapa studi sebelumnya telah membuktikan hubungan positif antara partisipasi tersebut diatas dengan prestasi (Brownell dan McInnes, 1986, Indriantoro, 1992: Roekhudin, 1993) namun adapula yang menunjukkan hubungan yang sebaliknya (Strdry, 1960; Bryan dan Locke, 1967) tentunya sangat sulit namun biasa diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986_ penyelesaiannya dilakukan dengan memasukan variabel informasi job-relevant diantara partisipasi dan prestasi, hasilnya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rosidi (2000), yang telah terlebih dahulu menganalisis mengenai partisipasi anggaran yang ada di Jawa Timur. Dengan adanya keterbatasan-keterbatasan yang

telah diungkapkan oleh peneliti sebelumnya, maka peneliti ini bermaksud untuk mencoba memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang ada. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada waktu pengambilan data, dan pada area yang berbeda yaitu di wilayah Semarang.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi yang tinggi memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi
2. Apakah partisipasi berpengaruh terhadap informasi *job-relevant*
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap informasi *job-relevant*
4. Apakah partisipasi, komitmen organisasi, dan informasi *job-relevant* sama-sama berpengaruh terhadap prestasi manajer.

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji secara empiris sejauh mana komitmen organisasi dan informasi *job-relevant* yang berfungsi sebagai variabel intervening mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer.
2. Untuk menemukan bukti empiris
3. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap informasi *job-relevant*
4. Menguji pengaruh partisipasi terhadap komitmen organisasi

5. Menguji pengaruh partisipasi terhadap prestasi manajer.

1.4. Manfaat penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya berkenaan dengan adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer.
2. Untuk memperjelas beberapa factor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan teori

2.1.1. Partisipasi anggaran

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu. Yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hansen, 1966) atau partisipasi merupakan suatu proses kerjasama dalam pengambilan keputusan oleh dua kelompok atau lebih yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan itu sendiri dimasa yang akan datang (Leong, 1990: 15).

Schiff dan Lewin (1970) mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan.

1. Anggaran berperan sebagai perencanaan yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang.
2. Anggaran berperan sebagai criteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai system pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Angyris (1992) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Beberapa penelitian 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 (Angyris, 1952; Hanson, 1966).

2.1.2. Partisipasi Anggaran dan Prestasi Manajer

Prestasi manajer yang diperoleh manajer merupakan salah satu factor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi, seperti yang telah dibahas, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur prestasi memiliki kaitan yang cukup erat. Topik tersebut merupakan pokok bahasan yang selalu menarik peneliti untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer. Brownell (1982) mengemukakan alasan menariknya topic tersebut yaitu:

1. Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan prestasi anggota organisasi.
2. Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya.

Hal ini biasa dibuktikan dengan banyaknya penelitian-penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer.

2.1.3. Informasi *job-relevant*

Informasi *job-relevant* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan (*decision-facilitating*) yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan. Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas

persediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengukuran variabel ini dikembangkan oleh O'Reilly (1980), Kren (1992) dan Muslimah (1998). Instrumen ini terdiri dari 3 (tiga) pertanyaan, meliputi pemahaman atas tugas-tugas dari jabatan yang diembanya, ketersediaan informasi dan kemampuan memperoleh informasi strategik skala pengukurannya adalah dari skala satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh sangat setuju).

2.1.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai intensitas agar orang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi, variabel ini adalah untuk mengetahui komitmen manajer terhadap organisasi tempet bekerja. Instrumen yang digunakan adalah koesioner yang dikembangkan oleh Porter, et al (1974), yang kemudian digunakan untuk penelitian akuntansi (Fernis dan Aranya, 1983). Instrumen ini berisi 16 (enam belas) pertanyaan yang berkaitan dengan tingkat *affective commitment* dan tingkat *continuance commitment*. *Affective commitment* berkaitan dengan sikap emosional individu (manajer) sebagai anggota organisasi dan *continuance* berkaitan dengan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Skala pengukurannya satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

2.1.5. Prestasi

Prestasi merupakan suatu factor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi, yang dimaksud dengan prestasi dalam peningkatan ini adalah dimensi dari out put yang dicapai manajer secara individual dalam melaksanakan tugas-

tugas manajerial. Ada 8 (delapan) pertanyaan yang berkaitan dengan tugas manajerial 1 (satu) pertanyaan yang menggambarkan rata-rata kedelapan pertanyaan tersebut (Peno, 1990).

Kedelapan pertanyaan tersebut adalah mengenai perencanaan (*planning*), investigasi (*investigating*), pengkoordinasian (*coordinating*), evaluasi (*evaluating*) supervise (*supervising*), pemilihan staf (*staffing*), negosiasi (*negotiating*), dan perwakilan (*representating*). Instrumen ini telah digunakan dan dibuktikan reabilitas dan validitasnya oleh Givindarajan (1986). Brownell dan Mc Llnes (1986) dan Indriantoro (1993). Skala pengukurannya satu (sangat dibawah rata-rata) hingga tujuh.

2.1.6. Pendekatan Kontinjensi

Hasil temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa ada ketidak konsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya didalam melihat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer. Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, biasa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*).

Penggunaan kerangka kontinjensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai factor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer (Brownell, 1982a; Murray, 1990; Shield dan Young, 1993). Istilah factor moderating adalah factor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan factor intervening

adalah factor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya.

Dalam penelitian ini, pendekatan teori kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi manajer, para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi penyusunan anggaran tergantung pada factor-faktor konstekstual organisasional dan sifat psikologi karyawan (Brownell, 1981), 1982b; Govindarajan, 1986a; Chenhall dan Brownell, 1988; Mia, 1988). Kedua factor kontinjensi tersebut akan berperan sebagai variabel intervening didalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan prestasi manajer.

2.1.7. Penelitian Terdahulu

Beberapa study sebelumnya telah membuktikan hubungan positif antara partisipasi dengan prestasi (Brownell dan McInnes, 1986, Indriantoro, 1992; Roekhudin, 1993), namun adapula yang menunjukkan hubungan yang sebaliknya (Stedry, 1960; Bryan dan Locke, 1967). Tentunya sangat menyulitkan tetapi bisa diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986).

Penyelesaiannya dapat dilakukan dengan cara memasukan variabel lain diantara partisipasi dan prestasi, Kren (1992) telah melakukannya dengan memasukan variabel informasi job-relevant diantara partisipasi dan prestasi. Hasilnya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) menggunakan model teori pengharapan yang disusun oleh Renon dan Living Stone (1979) untuk menganalisis pengaruh partisipasi terhadap prestasi dengan

memasukan variabel valensi instrinsik dalam kaitanya dengan pencapaian tujuan dan perilaku untuk pencapaian tujuan dan variabel ekstrinsik ketiga variabel ini berfungsi sebagai variabel penentu atas variabel intervening. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi dengan prestasi.

Rosidi (2000) secara garis besar memasukan dua variable yaitu komitmen organisasi dan informasi *job-relevant*, variable antara menjadi penting artinya mengingat apabila ia masuk diantara dua variable, bisa membuat hubungan dua variable tersebut yang semula nampak menjadi lemah atau bahkan lenyap menjadikan kuat diantara partisipasi dan prestasi. Hasil menunjukkan hasil yang positif dan signifikan.

2.1.8. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Partisipasi yang lebih besar akan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar pula, Wallace (1995; 232). Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan komitmen yang lebih besar dan para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran (Welsch et al, 1988:98). Demikian juga, Erez dan Kanfer (1983:140) mengatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan akan mengurangi kegelisahan individu, menciptakan komitmen, dan berdampak pada prestasi.

Disamping itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan komitmen dari para manajer untuk melaksanakan dan mencapai anggaran, karena dengan partisipasi terjadi proses negosiasi diantara manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga proses ini mendorong manajer yang

terlibat untuk ikut bertanggungjawab dan terikat untuk melaksanakan anggaran. Para manajer tentunya akan berupaya mengefektifkan dan mengefesienkan anggaran yang telah mereka sepakati, bila tidak maka prestasi mereka dianggap kurang memuaskan.

H1: Terdapat pengaruh positif dari partisipasi terhadap komitmen organisasi

Partisipasi juga akan mengurangi ketimpangan informasi. Informasi yang diperlukan manajer adalah informasi yang relevan dengan pekerjaannya (*job-relevant information*). Kren (1992;513) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi *job-relevant*. Dari penelitiannya ditemukan bahwa informasi *job-relevant* sebagai variabel *intervening* dapat menjelaskan hubungan antara partisipasi dan prestasi. Komitmen manajer juga akan mendorong perolehan informasi *job-relevant*.

H2: Terdapat pengaruh positif dari partisipasi terhadap informasi *job-relevant*

Dalam penyusunan anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi manajer, meskipun ada penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan yang *negative*, Govindarajan (1986) menganjurkan untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian tersebut dengan pendekatan kontinjensi, yaitu dengan menambah variabel lain diantara dua variabel tersebut sebagai variabel antara.

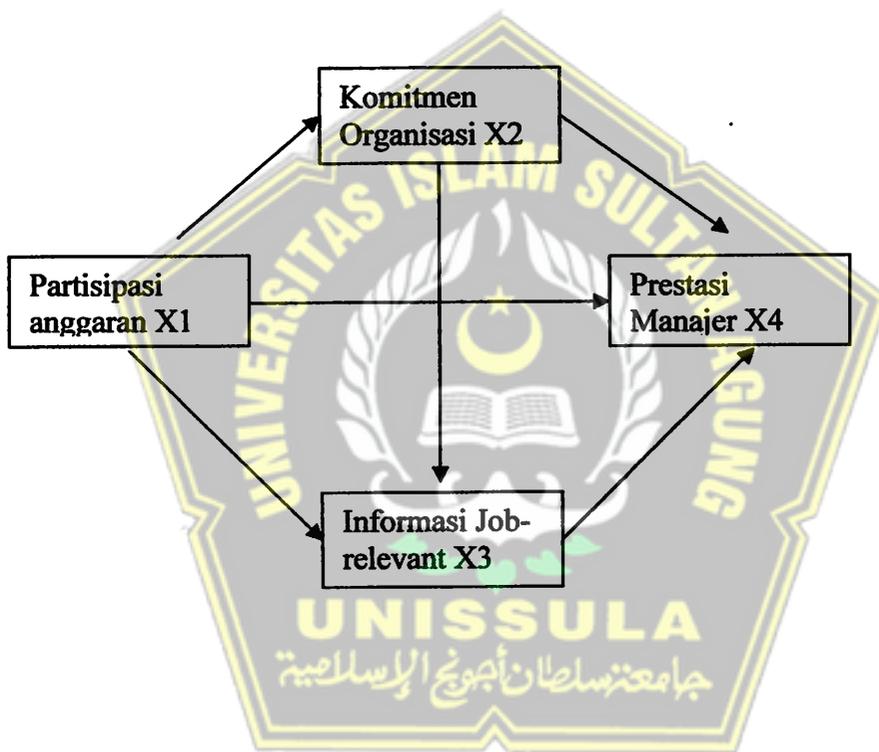
H3: Terdapat pengaruh positif dari partisipasi terhadap prestasi. Dalam penelitian ini peneliti menambah variabel antara variabel partisipasi dan variabel prestasi

.H5: Kuatnya pengaruh dari partisipasi terhadap prestasi, didyga karena adanya pengaruh tidak langsung dari komitmen dan informasi *job-relevant*

2.1.9. Kerangka Penelitian

GAMBAR KERANGKA I

Kerangka Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penentuan Obyek Penelitian

3.1.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang memerlukan pengujian secara statistic atau prosedur tertentu yang sistematis untuk menyelidiki masalah yang memerlukan jawaban (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2000).

3.1.2. Populasi dan teknik penelitian sample

Populasi dalam penelitian ini meliputi perusahaan manufacture yang ada di semarang. Namun untuk membatasi jumlah perusahaan, penelitian ini hanya memfokuskan perusahaan manufaktur yang berskala besar yang ada di semarang. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah perusahaan manufaktur yang berskala besar pada tahun 2004 berjumlah 200 perusahaan yang kemudian dipilih 30 perusahaan sebagai objek penelitian dengan menyebarkan 100 koesioner pada responden diharapkan 80% dari 100 koesioner diisi lengkap oleh responden. Dipilihnya perusahaan manufaktur sebagai objek penelitian adalah dengan pertimbangan bahwa (1) mereka tercantum dalam Directory berikut alamatnya sehingga mempercepat proses pengambilan daftar pertanyaan; (2) perusahaan manufaktur relative lebih kompleks dalam penyusunan anggaran.

Teknik pengambilan sampel digunakan dengan metode Random Sampling, yaitu metode pemilihan sample secara acak, dipilihnya perusahaan manufacture

yang berskala besar, karena perusahaan manufacture yang berskala besar lebih kompleks, dan lebih jelas serta tercatat di badan statistic nasional (BPS) sehingga dapat mempermudah dalam dalam teknik pengambilan sampel.

3.1.3. Jenis dan Sumber data

Jenis dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan hasil survey melalui teknik kuesioner.

Data primer dapat berupa opini subyek. (orang) secara individu atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Peneliti dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan, karena data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian dapat dieliminir atau setidaknya dikurangi.

3.1.4. Prosedur pengumpulan data

Data penelitian ini didapat dengan menggunakan teknik kuesioner. Kuesioner dikirim secara langsung kepada responden yang ada disemarang, dengan menggunakan mail survey (jasa pos), Untuk memenuhi kebutuhan analisis, peneliti mengirimkan 100 kuesioner dengan harapan 80% dari 200 kuesioner dijawab kemudian dikirim kembali kepada peneliti. Daftar pertanyaan disusun dalam pertanyaan tertutup. Jenis pertanyaan ini untuk memudahkan responden memberikan jawabanya sesingkat mungkin. Daftar pertanyaannya terdiri dari lima bagian. Bagian pertama berkenaan dengan identitas responden, dan bagian kedua dan sampe bagian kelima berisi sejumlah pertanyaan yang berkenaan dengan persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian

3.1.5. Identifikasi Variabel

Berdasarkan konsep teori dan penelitian terdahulu diatas, maka variabel independent dalam penelitian ini adalah partisipasi. Sedangkan variabel dependen adalah prestasi, dan komitmen organisasi dan informasi *job-relevant* sebagai variabel intervening.

3.1.6. Partisipasi dalam penyusunan anggaran

Partisipasi merupakan suatu proses kerjasama dalam pengambilan keputusan oleh dua kelompok atau lebih yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan itu sendiri dimasa yang akan datang (Leung 1990: 15). Variabel partisipasi dalam banyak penelitian akuntansi akuntansi adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran dimana manajer sebagai pusat pertanggungjawaban. Untuk mengukur sejauh mana keterlibatan dan pengaruh manajer dalam penyusunan anggaran digunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini sering dipakai oleh para peneliti sebelumnya (Brownel, 1982; Brownell dan McInnes, 1986; Kren, 1992, Indriantoro, 1992; Roekhudin, 1993), dan telah teruji validitas dan reabilitasnya. Instrumen partisipasi terdiri dari 5 (lima) pertanyaan dengan skala pengukuran dari skala satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

3.1.7. Informasi *job-relevant*

Informasi *job-relevant* merupakan informasi untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan (*decision-facilitating*) yang berhubungan dengan

pekerjaan atau jabatan. Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas ketersediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengukuran variabel ini dikembangkan oleh O'Reilly (1980), yang kemudian digunakan oleh Kren (1992) dan Muslimah (1998). Instrumen ini terdiri dari 8 (Delapan) pertanyaan, meliputi pemahaman atas tugas-tugas dari jabatan yang diembanya, ketersediaan informasi dan kemampuan memperoleh informasi strategik. Skala pengukurannya adalah dari skala satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

3.1.8. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai intensitas agar orang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi. Variabel ini adalah untuk mengetahui komitmen manajer terhadap organisasi tempat bekerja. Instrument yang digunakan adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Porter at al, (1974). Yang kemudian digunakan untuk penelitian akuntansi (Ferris dan Aranya, 1983). Instrumen ini yang berisi 16 (enam belas) pertanyaan yang berkaitan dengan tingkat *affective commitment* dan tingkat *continuance commitment*. *Affective commitment* berkaitan dengan sikap emosional individu (manajer) sebagai anggota organisasi, dan *continuance commitment* berkaitan dengan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Skala pengukurannya satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

3.1.9. Prestasi

Prestasi merupakan suatu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Yang dimaksud dengan prestasi dalam penelitian ini, adalah dimensi dari out put yang dicapai manajer secara individual dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial. Ada 7 (tujuh) pertanyaan yang terkait dengan tugas manajerial dan 1 (satu) pertanyaan yang menggambarkan rata-rata kedelapan pertanyaan tersebut (Peno), 1990).

Ketujuh pertanyaan tersebut adalah mengenai perencanaan (*planning*), pengkoordinasian (*coordinating*), evaluasi (*evaluating*), supervise (*supervising*), pemiihan staf (*staffing*), negosiasi (*negotiating*), dan perwakilan (*representating*). Instrumen ini telah digunakan dan dibuktikan realibilitas dan validitasnya oleh Govindarajan (1986), Brownell dan McInnes (1986), dan Indriantoro (1993). Skala pengukuranya satu (sangat dibawah rata-rata) hingga tuju (sangat diatas rata-rata).

3.2. Teknik Analisis

Analisa data merupakan suatu proses memperkirakan dan memperhitungkan besarnya pengaruh antara nilai variabel yang satu (atau lebih) terhadap variabel lainnya. Dengan analisa data yang diperoleh dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, metode analisa data yang digunakan yaitu :

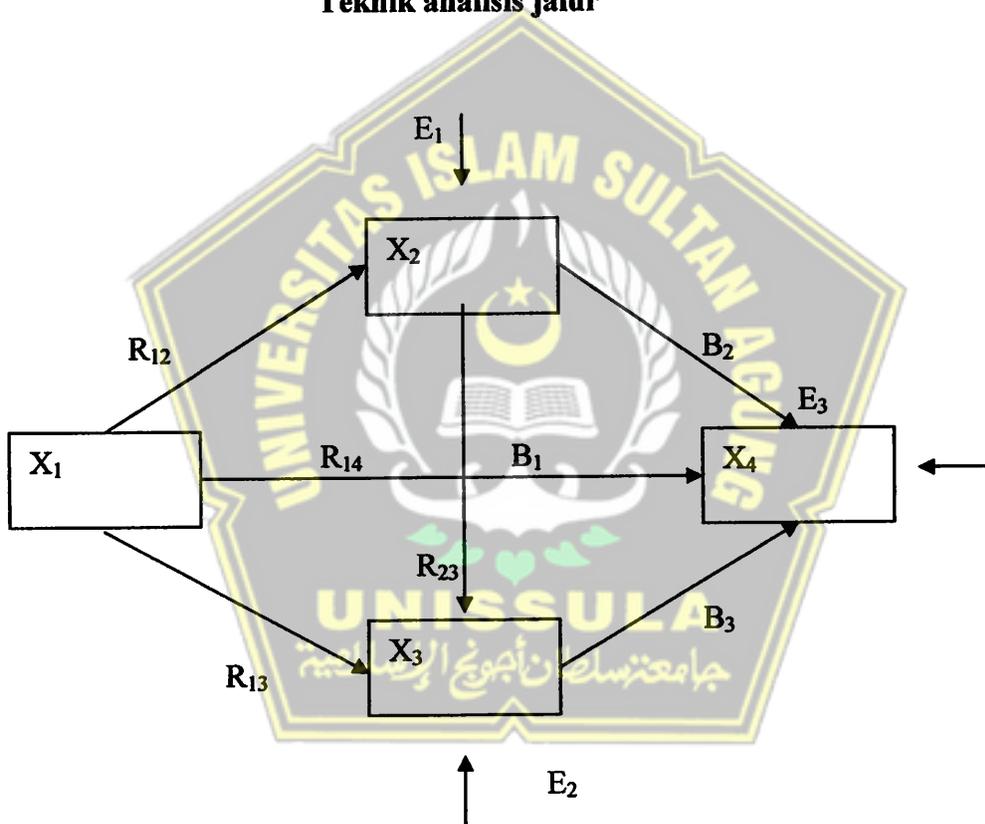
analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir

hubungan kausalita antar variabel (model casual) yang telah ditapkan sebelumnya berdasarkan teori, (Imam Ghozali,M.com)

Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya mediasi hubngan antara variabel independent dengan variabel dependent. Hubungan antara partisipasi dengan prestasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan informasi *job-relevant* digambarkan seperti dibawah ini

GAMBAR 2

Teknik analisis jalur



Keterangan:

X₁= Partisipasi anggaran

X₂= Komitmen Organisasi

X₃= Informasi job-relevant

X_4 = Prestasi manajer

R_{12} = Hubungan X_1 dengan X_2

R_{13} = Hubungan X_1 dengan X_3

R_{14} = Hubungan X_1 dengan X_4 (melalui X_1 dan X_2)

R_{23} = Hubungan X_2 dengan X_3

B_1 = Hubungan koefisien regresi dari hubungan X_1 dengan X_4

B_2 = Hubungan koefisien regresi dari hubungan X_2 dengan X_4

B_3 = Hubungan koefisien regresi dari hubungan X_3 dengan X_4

E_1, E_2, E_3 = Jumlah varian yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel.

Untuk menguji variabel intervening digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan keluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menafsir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur menentukan pola hubungan antara 3 (tiga) atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Koefisien jalur adalah setandardizt koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat 2 (dua) persamaan structural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dua persamaan tersebut adalah:

$$X_1 = B_1 X_1 + E_1 + E_2$$

$$X_2 = B_2 X_2 + E_3$$

$$X_3 = B_3 X_3 + E_3$$

$$X_4 = B_1 X + E_1 + E_2 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + E_3$$

3.3. Analisis Jalur (Path Analysis)

Model jalur merupakan dasar dari analisis jalur, yang merupakan dasar untuk pembuktian empiris mengenai kekuatan hubungan kausal yang digambarkan dalam model. Path analisis didasarkan pada penghitungan kekuatan hubungan kausal dari korelasi atau kovarians diantara konstruk. (Hair, 1994:680)

Analisis jalur digunakan untuk mengungkapkan pengaruh langsung antara variable terhadap variable lainya. Dalam analisis jalur, hubungan yang dihipotesiskan digambar dalam bentuk diagram jalur.

Pada saat menggambarkan diagram jalur ada beberapa perjanjian:

- a. Hubungan antar variable digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal dan berkepala dua.
- b. Panah yang berkepala satu menunjukkan pengaruh, variable yang digambarkan pada ujung panah merupakan variable akibat, sedangkan variable yang pertama disebut variable penyebab.
- c. Hubungan sebab akibat merupakan hubungan yang mengikuti hubungan asimetri, tetapi ada kemungkinan bahwa hubungan kausal itu menggambarkan hubungan timbale balik.
- d. Garis dengan dua anak panah menunjukkan hubunngan korelatif.

Besarnya pengaruh dari suatu variable penyebab ke variable akibat disebut dengan koefisien jalur dan diberi symbol p_{xixj} . Koefisien jalur adalah koefisien yang tidak memiliki satuan, oleh karena itu secara relative bias sekaligus mengambil

kesimpulan bahwa semakin besar koefisien jalur maka secara relative akan semakin besar pengaruh yang diberikan variable itu.

Menghitung

Untuk menentukan berapa besarnya pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya didasarkan dengan cara berikut:

1. Berdasarkan data yang ada dihitung koefisien korelasi sederhana pada masing-masing hubungan variabel

$$r_{x_1x_2} = \frac{N \sum X_1 X_2 - (\sum X_1)(\sum X_2)}{\sqrt{N \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2} \sqrt{N \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2}}$$

Nilai-nilai koefisien semua variabel kemudian disusun ke dalam bentuk matriks korelasi.

X1	X2	...	Xk	
$r_{x_1x_1}$	$r_{x_1x_2}$...	$r_{x_1x_k}$	X1
	$r_{x_2x_2}$...	$r_{x_2x_k}$	X2
			$r_{x_kx_k}$	Xk

2. Hitung matriks invers

X1	X2	...	Xk	
$CR_{x_1x_1}$	$CR_{x_1x_2}$...	$CR_{x_1x_k}$	X1
	$CR_{x_2x_2}$...	$CR_{x_2x_k}$	X2

$$CR_{xkxk} \quad X_k$$

3. Hitung koefisien jalur dengan rumus :

$$P_{xixj} = \frac{-CR_{xixj}}{CR_{xixj}} \quad ij = 1, 2, \dots k$$

Pengujian Koefisien jalur

Hipotesis pengujian adalah :

Ho : $P_{x1x2} = 0$ Tidak ada pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

H1 : $P_{x1x2} \neq 0$ Ada pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

Rumus pengujian yang digunakan :

$$t = \frac{P_{x1x2}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{yx1\dots xk}) C_{ii} \sum X_{jh}^2}{n - k - 1}}}$$

Keterangan :

P_{x1x2} : Koefisien jalur

$R^2_{yx1\dots xk}$: Koefisien yang menyatakan determinasi total dari semua Variabel penyebab terhadap variabel akibat

C_{ii} : Unsur pada baris ke-I dari atriks invers

$\sum X_{jh}^2$: Harga deviasi terhadap rata-rata

Dalam penelitian ini analisis jalur diuji dengan menggunakan bantuan program AMOS versi 5.

Ketentuan :

- a. Hipotesis ditolak apabila probabilitas $(p) > 0,05$
- b. Hipotesis diterima apabila probabilitas $(p) \leq 0,05$



BAB IV

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Responden

Jumlah kuesioner yang rencananya akan dijadikan acuan pengolahan data berjumlah 100 buah yang telah dikirimkan pada manajer menengah dan pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang. Dalam hal ini manajer menengah dalam struktur keorganisasian perusahaan di Indonesia yang diasumsikan akan mendapat partisipasi anggaran. Dari jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 81 kuesioner dapat kembali dan terisi secara lengkap. Dengan demikian hanya 81 buah kuesioner yang dapat digunakan untuk penelitian. Jumlah tersebut dinilai cukup untuk analisis data statistic.

Kuesioner yang disebar	: 100 buah
Kuesioner yang tidak kembali	: (19) buah
<hr/>	
Kuesioner yang kembali	: 81 buah
Kuesioner tidak terisi lengkap	: (0) buah
<hr/>	
Kuesioner yang dapat diolah	: 81 buah

Sebelum menganalisis jawaban-jawaban responden terhadap keterkaitan beberapa faktor dalam penelitian ini, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum responden. Gambaran umum responden diperoleh dari identitas diri responden yang tercantum pada masing-masing jawaban terhadap kuesioner. Dari informasi demografis yang mengisi kuesioner secara penuh, terlebih dahulu akan disajikan mengenai gambaran demografis dari responden tersebut diantaranya berisi tentang informasi mengenai jenis kelamin, umur, pendidikan

terakhir, pendidikan terakhir, jabatan dan, lama kerja. Distribusi karakteristik responden disajikan berikut ini.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai hasil penelitian ini, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum dari responden yang berisi tentang jenis kelamin, umur, kedudukan, dan lama bekerja dari responden. Faktor-faktor demografi tersebut diharapkan tidak menjadi bias untuk hasil penelitian ini. Distribusi hasil penelitian disajikan berikut ini.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	56	69,1
Wanita	25	30,9
Total	81	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pria lebih mendominasi proposi sampel manajerial pada perusahaan mebel di Semarang yaitu sebanyak 69,1%. Hal ini menunjukkan bahwa pria secara umum masih menunjukkan posisi yang lebih penting dalam struktur organisasi.

Tabel 4.2
Umur Responden

Umur	Jumlah	Persentase
≤ 30 th	11	13,6
31 - 35 th	24	29,6
36 - 40 th	16	19,8
41 - 45 th	15	18,5
46 - 50 th	13	16,0
> 50 th	2	2,5
Total	81	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden memiliki umur yang terbanyak adalah pada kisaran usia menengah yaitu pada umur 31 hingga 35 tahun. Semakin tua proporsi sampel makin kecil. Hal ini dikarenakan pada usia tersebut beberapa

orang diberi kepercayaan untuk mengganti posisi orang yang lebih tua yang sudah memasuki masa pensiun.

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase
D1/D2/D3	12	14,8
S1	54	66,7
S2	15	18,5
Total	81	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian tingkatan manajerial pada beberapa perusahaan sampel paling banyak adalah berpendidikan sarjana S1 yaitu sebanyak 44 orang atau 72,1%. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan tinggi dapat menjadi acuan perusahaan untuk memimpn suatu departemen atau unit kerja.

Tabel 4.4
Posisi Jabatan Responden

Jabatan	Jumlah	Persentase
Produksi	19	23,5
Keuangan	12	14,8
Pemasaran	30	37,0
Administrasi dan Umum	10	12,3
Operasional	10	12,3
Jumlah	81	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.4 menggambarkan bahwa jabatan responden dalam secara umum adalah bekerja pada bagian produksi yaitu sebanyak 30 orang atau 37,0%. Hal ini mengindikasikan bahwa pada jabatan ini merupakan jabatan ini merupakan posisi yang memerlukan banyak tingkatan manajerial dalam perusahaan manufaktur.

Tabel 4.5
Lama menduduki jabatan

Lama menduduki jabatan	Jumlah	Persentase
------------------------	--------	------------

< 3 th	27	33,3
3 – 5 th	41	50,6
6 – 8 th	12	14,8
> 8 th	1	1,2
Total	81	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian responden sudah menduduki jabatan manajerial di perusahaan selama kurang dari 3 – 5 tahun yaitu sebanyak 41 orang atau 50,6% dan diikuti lama menduduki jabatan manajerial kurang dari 3 tahun yaitu sebanyak 27 orang atau 33,3%.

4.2 Uji Kualitas Data (Uji Validitas dan Reliabilitas)

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson yang sudah dikoreksi (*corrected item total correlation*). Hasil pengujian validitas dari masing-masing pengukuran variabel diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel / Indikator	Korelasi	r tabel	Keterangan
	Partisipasi Anggaran			
1	1	0.693	0,216	Valid
2	2	0.653	0,216	Valid
3	3	0.444	0,216	Valid
4	4	0.472	0,216	Valid
5	5	0.473	0,216	Valid
	Komitmen Organisasi			
1	1	0.775	0,216	Valid
2	2	0.813	0,216	Valid
3	3	0.685	0,216	Valid
4	4	0.747	0,216	Valid
5	5	0.701	0,216	Valid
6	6	0.744	0,216	Valid
7	7	0.730	0,216	Valid
8	8	0.777	0,216	Valid
9	9	0.783	0,216	Valid
10	10	0.850	0,216	Valid

11	11	0.786	0,216	Valid
12	12	0.735	0,216	Valid
13	13	0.717	0,216	Valid
14	14	0.773	0,216	Valid
15	15	0.574	0,216	Valid
16	16	0.635	0,216	Valid
	Informasi job-relevant			
1	1	0.727	0,216	Valid
2	2	0.754	0,216	Valid
3	3	0.760	0,216	Valid
4	4	0.761	0,216	Valid
5	5	0.723	0,216	Valid
6	6	0.761	0,216	Valid
7	7	0.807	0,216	Valid
8	8	0.661	0,216	Valid
	Prestasi Kerja			
1	1	0.768	0,216	Valid
2	2	0.782	0,216	Valid
3	3	0.683	0,216	Valid
4	4	0.822	0,216	Valid
5	5	0.683	0,216	Valid
6	6	0.801	0,216	Valid
7	7	0.758	0,216	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Diperoleh bahwa dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak semuanya memiliki nilai *corrected item total correlation* yang lebih besar dari 0,216 yaitu r tabel untuk sampel sebanyak 61.

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap item-item valid. Hasil pengujian reliabilitas dari masing-masing pengukuran variabel diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,771	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,955	Reliabel
Informasi job-relevant	0,924	Reliabel

Prestasi Kerja	0,921	Reliabel
----------------	-------	----------

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.3. Deskripsi Variabel

Diskripsi variabel disini dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variable.

Tabel 4.7
Diskripsi Variabel

Variabel	Ukuran	Teoritis	Empiris	Keterangan
Partisipasi Anggaran	Minimum	5	14	Sedang
	Maksimum	35	35	
	Mean	20	23,02	
	Rendah	5,00 – 15,00		
	Sedang	15,01 – 25,00		
	Tinggi	25,01 – 35,00		
Komitmen Organisasi	Minimum	16	48	Sedang
	Maksimum	112	105	
	Mean	64	73,48	
	Rendah	16,00 – 48,00		
	Sedang	48,01 – 80,00		
	Tinggi	80,01 – 112,00		
Informasi job-relevant	Minimum	8	30	Tinggi
	Maksimum	56	55	
	Mean	32	42,89	
	Rendah	8,00 – 24,00		
	Sedang	24,01 – 40,00		
	Tinggi	40,01 – 56,00		
Prestasi Kerja	Minimum	7	17	Tinggi

	Maksimum	49	49	
	Mean	28	35,23	
	Rendah	7,00 – 21,00		
	Sedang	21,01 – 35,00		
	Tinggi	35,01 – 49		

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran menunjukkan rata-rata empiris sebesar 23,02 yang berada di atas rata-rata teoritisnya yaitu 20. Hal ini menunjukkan subyek penelitian secara umum sudah memperoleh partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh atasan mereka. Dengan demikian rata-rata empiris partisipasi anggaran sebesar 34,02 berada pada kategori sedang. Dengan demikian rata-rata manajer memiliki partisipasi sedang dalam penyusunan anggaran.

Komitmen organisasi menunjukkan nilai rata-rata sebesar 73,48 yang berada di atas rata-rata atau rata-rata teoritisnya yaitu 64. Nilai rata-rata yang lebih besar dari 64 tersebut menunjukkan bahwa secara rata-rata manajer perusahaan sampel memiliki komitmen organisasi yang lebih dari nilai rata-rata yang diharapkan. Dengan demikian rata-rata empiris komitmen organisasi sebesar 73,48 berada pada kategori sedang. Dengan demikian rata-rata manajer memiliki komitmen organisasi sedang terhadap organisasi.

Informasi *job-relevant* menunjukkan secara rata-rata diperoleh sebesar 42,89 yang berada di atas rata-rata teoritisnya yaitu sebesar 32. Nilai rata-rata yang berada bawah 32 tersebut menunjukkan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada pada perusahaan sudah lebih dari rata-rata yang diharapkan. Berdasarkan kategorinya, rata-rata informasi *job-relevant* tersebut berada dalam kategori tinggi.

Variabel prestasi kerja menunjukkan rata-rata sebesar 35,23. Nilai rata-rata tersebut berada di atas rata-rata teoritis yaitu 28. Nilai rata-rata yang lebih besar dari 28 ini menunjukkan bahwa secara umum diperoleh adanya kinerja yang lebih dari nilai rata-rata yang diharapkan. Dengan demikian rata-rata empiris komitmen organisasi sebesar 35,23 berada pada kategori tinggi. Dengan demikian rata-rata manajer memiliki kinerja yang tinggi.

4.4. Hasil analisis dan Pengujian Hipotesis

Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel yang dikonsepsikan dalam penelitian ini. Pokok permasalahan utama penelitian ini adalah melihat hubungan-hubungan yang terjadi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi, informasi job relevant dan prestasi manajerial.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program AMOS versi 5. Namun demikian terlebih dahulu akan ditinjau terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis jalur.

4.4.1. Deteksi terhadap Asumsi Analisis Jalur

Hasil pengujian pengaruh asumsi analisis jalur dapat disajikan pada tabel berikut ini.

1. Uji Normalitas

Pengujian asumsi normalitas dilakukan untuk data masing-masing variabel (univariate) maupun secara multivariate. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji skewness dan kurtosis. Data disimpulkan berdistribusi normal jika nilai CR skewness dan kurtosis keduanya berada diantara -2,58

hingga 2,58 (Agusty Ferdinand, 2002). Hasil pengujian normalitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8
Uji normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1	14	35	0.130	0.479	-0.116	-0.214
X2	48	105	-0.218	-0.800	-0.808	-1.485
X3	30	55	-0.313	-1.149	-1.114	-2.046
X4	17	49	-0.288	-1.058	-0.826	-1.517
Multivariate					-0.531	-0.345

Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara univariate, keempat variabel tersebut sudah berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CR skewness dan kurtosis yang berada diantara -2,58 dan 2,58. Pengujian normalitas multivariate juga menunjukkan nilai CR sebesar -0,345 yang berarti data secara multivariate sudah berdistribusi normal.

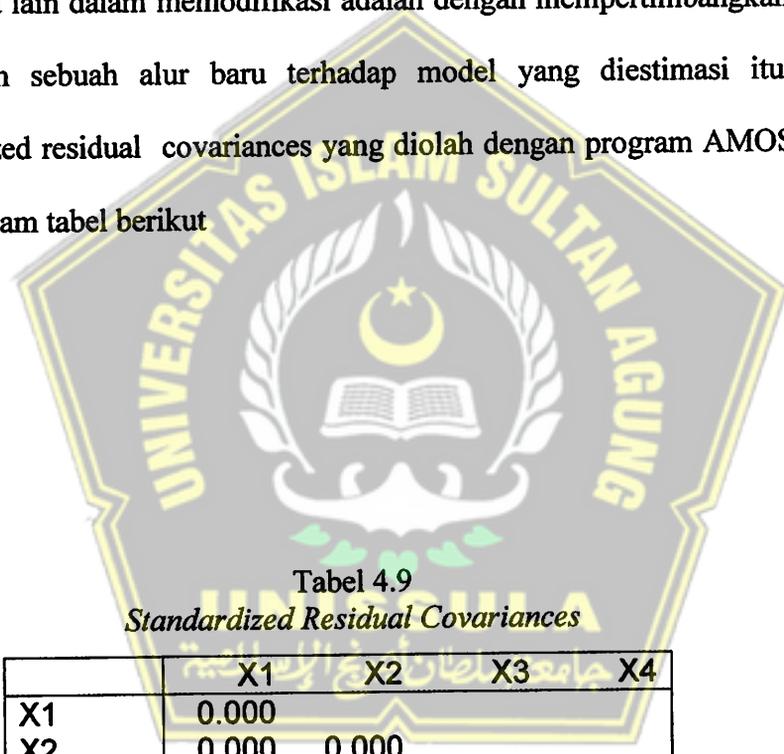
2. Uji Singularitas / Multikolinieritas

Pengujian singularitas atau multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai determinan matriks kovarian. Nilai yang jauh dari 0 menunjukkan tidak adanya masalah singularitas dalam model analisis jalur.

Hasil pengujian menunjukkan nilai determinan matriks kovarian adalah sebesar 6340559,524. Nilai tersebut sangat jauh dari 0 yang menunjukkan bahwa model analisis bebas dari masalah singularitas.

3. Evaluasi Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel berikut



Tabel 4.9
Standardized Residual Covariances

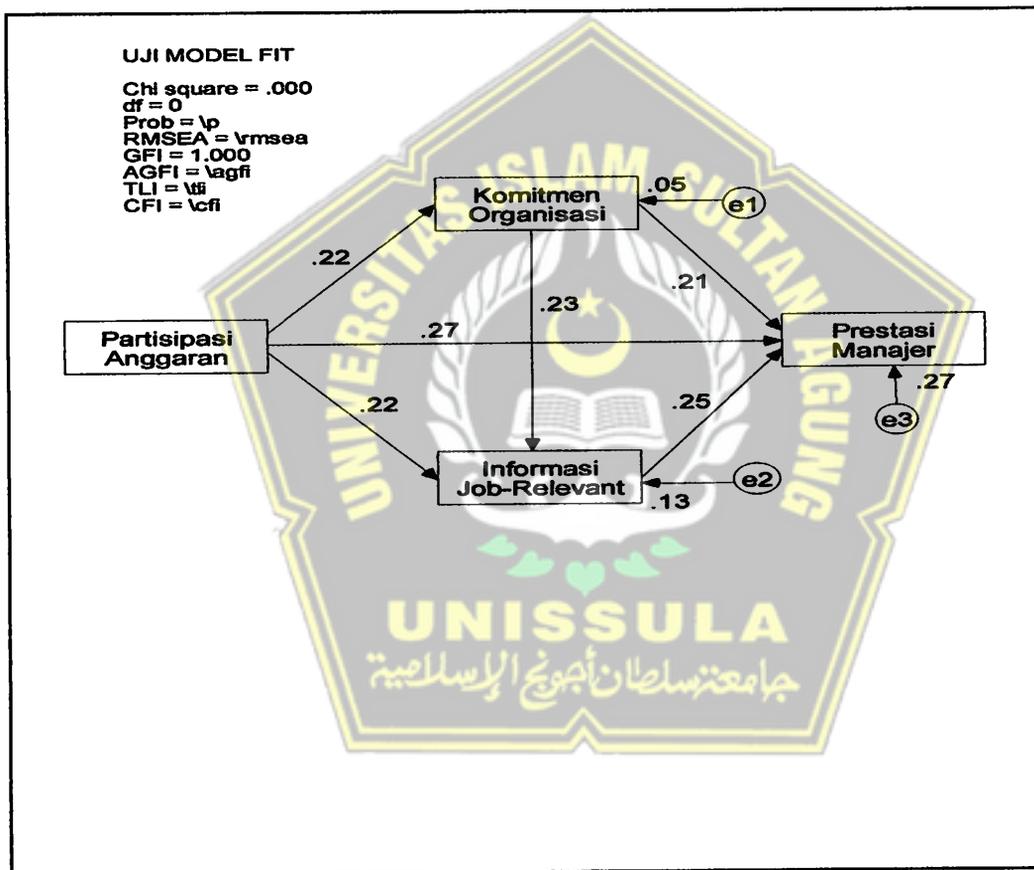
	X1	X2	X3	X4
X1	0.000			
X2	0.000	0.000		
X3	0.000	0.000	0.000	
X4	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai standardized residual covariance masing-masing variable sangat rendah sehingga dapat disimpulkan tidak adanya masalah dalam model sehingga tidak perlu dimodifikasi.

4.4.2. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.32 berikut.



Hasil pengujian model fit menunjukkan bahwa nilai chi square diperoleh sama dengan nol. Hal ini dikarenakan model ini menggunakan model analisis jalur yang memiliki nilai $df = 0$. Sehingga diasumsikan bahwa model sudah fit.

Tabel 4.10
Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
X2	<---	X1	0.637	0.311	0.223	2.047	0.041
X3	<---	X1	0.335	0.160	0.224	2.091	0.036
X3	<---	X2	0.120	0.056	0.229	2.132	0.033
X4	<---	X1	0.440	0.162	0.273	2.723	0.006
X4	<---	X2	0.118	0.057	0.209	2.077	0.038
X4	<---	X3	0.272	0.110	0.252	2.475	0.013

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil tersebut dapat ditulis persamaan struktural sebagai berikut :

$$\begin{aligned} X2 &= 0,223 X1 + e_1 \\ X3 &= 0,224 X1 + 0,229 X2 + e_2 \\ X4 &= 0,273 X1 + 0,209 X2 + 0,252X3 + e_3 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari persamaan struktural tersebut diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh partisipasi anggaran (X1) terhadap komitmen organisasi (X2) menunjukkan nilai CR sebesar 2,047 dan dengan probabilitas sebesar 0,041 ($p < 0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi partisipasi anggaran maka komitmen organisasi juga akan semakin tinggi. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh partisipasi anggaran (X1) terhadap informasi job-relevant (X3) menunjukkan nilai CR sebesar 2,091 dan

dengan probabilitas sebesar 0,036 ($p < 0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap informasi job-relevant. Semakin tinggi partisipasi anggaran maka informasi job-relevant juga akan semakin tinggi. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh partisipasi anggaran (X1) terhadap prestasi kerja (X4) menunjukkan nilai CR sebesar 2,723 dan dengan probabilitas sebesar 0,006 ($p < 0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja. Semakin tinggi partisipasi anggaran maka prestasi kerja juga akan semakin tinggi. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap informasi job-relevant (X3) menunjukkan nilai CR sebesar 2,132 dan dengan probabilitas sebesar 0,033 ($p < 0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap informasi job-relevant. Semakin tinggi komitmen organisasi maka informasi job-relevant juga akan semakin tinggi. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima.

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap prestasi kerja (X4) menunjukkan nilai CR sebesar 2,077 dan dengan probabilitas sebesar 0,038 ($p < 0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja. Semakin tinggi komitmen organisasi maka prestasi kerja juga akan semakin tinggi.

Dengan pertimbangan bahwa pengujian sebelumnya mendapatkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh tidak langsung terhadap prestasi kerja melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 5 diterima.

6. Pengujian Hipotesis 6

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh informasi job-relevant (X3) terhadap prestasi kerja (X4) menunjukkan nilai CR sebesar 2,475 dan dengan probabilitas sebesar 0,013 ($p < 0,05$). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa informasi job-relevant memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi kerja. Semakin tinggi informasi job relevant maka prestasi kerja juga akan semakin tinggi.

Dengan pertimbangan bahwa pengujian sebelumnya mendapatkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap informasi job-relevant, dan informasi job-relevant memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

prestasi kerja maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh tidak langsung terhadap prestasi kerja melalui informasi job-relevant. Hal ini berarti Hipotesis 6 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, selanjutnya dapat diperoleh besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh dari X1, X2 dan X3 terhadap X4 dapat disajikan sebagai berikut

Tabel 4.11

Pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh

Standardized Direct Effects

	X1	X2	X3
X2	0.223	0.000	0.000
X3	0.224	0.229	0.000
X4	0.273	0.209	0.252

Standardized Indirect Effects

	X1	X2	X3
X2	0.000	0.000	0.000
X3	0.051	0.000	0.000
X4	0.116	0.058	0.000

Standardized Total Effects

	X1	X2	X3
X2	0.223	0.000	0.000
X3	0.275	0.229	0.000
X4	0.389	0.266	0.252

Hasil penelitian menunjukkan bahwa total pengaruh partisipasi anggaran (X1) terhadap prestasi kerja (X4) adalah sebesar 0,389 yang terdiri dari 0,273 pengaruh langsung dan 0,116 pengaruh tidak langsungnya. Pengaruh tidak langsung tersebut dapat dijelaskan dari pengaruh langsung komitmen organisasi

(X2) terhadap prestasi kerja (X4) sebesar 0,209 dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,058.

4.5. Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa peningkatan partisipasi yang diberikan akan memberikan peningkatan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini nampaknya manajemen yang diberi partisipasi akan juga mendapatkan tanggung jawab untuk menerakan anggaran tersebut dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan terbentuknya komitmen akibat upaya manajer untuk memanfaatkan posisinya dalam penerapan anggaran.

Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap informasi job-relevant. Hal ini berarti bahwa peningkatan partisipasi yang diberikan akan memberikan peningkatan terhadap informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal didasarkan pada keinginan manajer untuk mencapai tujuan atau sasaran anggaran sehingga manajer akan berusaha untuk mendapatkan informasi yang sebanyak-banyaknya untuk menunjang keputusan manajerialnya.

Hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja manajerial dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa partisipasi yang diberikan kepada manajer menengahkan atau manajer bahwa dapat memberikan dampak terhadap kinerja mereka. Hasil ini mendukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Govindarajan (1986). Diperolehnya pengaruh positif dari partisipasi anggaran terhadap prestasi

kerja tersebut memberikan implikasi bahwa manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, akan juga memberikan tanggung jawab untuk menjaga anggaran yang disusun untuk dapat tercapai. Hal ini berarti pula bahwa dengan tingkat partisipasi yang tinggi maka akan mendorong manajer untuk secara lebih aktif dalam memahami anggaran serta memahami kesulitan dalam pelaksanaan anggaran. Bentuk partisipasi tersebut akan membawa informasi dalam mengidentifikasi tujuan dan target anggaran karena manajer bawah dan menengah memiliki informasi yang lebih banyak mengenai unit kerjanya, sehingga partisipasi mereka akan memberikan estimasi yang lebih realistis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi menunjukkan bahwa variabel tersebut mampu mengantarai pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja. Hal ini berarti bahwa dalam komitmen organisasi yang dimiliki oleh manajer menunjukkan kemauan mereka untuk bekerja demi perusahaan. Keinginan yang kuat tersebut akan memberikan satu tekad untuk bekerja demi perusahaan. Dengan demikian maka partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dimiliki oleh manajer dengan komitmen organisasi yang kuat akan semakin meningkatkan manfaatnya demi peningkatan kinerjanya.

Penggunaan variabel informasi job relevant menunjukkan bahwa variabel tersebut akan mampu mengantarai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap prestasi kerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan informasi yang terkait langsung dengan pekerjaan dalam unit manajer akan dapat meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Ketersediaan informasi tersebut akan dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan manajerialnya, sehingga keputusan yang diambil akan

permasalahan yang terkait dengan peningkatan kerja. Hasil ini konsisten dengan pernyataan Kren (1992) yang menyatakan bahwa partisipasi akan mengurangi ketimpangan informasi yang diperlukan manajer. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi yang relevan dengan pekerjaannya. Dalam hal ini mengindikasikan bahwa apabila seorang manajer diberi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka ada kecenderungan bahwa manajer akan menggali berbagai informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya, untuk kemudian dapat disampaikan dalam aspirasinya pada penyusunan anggaran.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

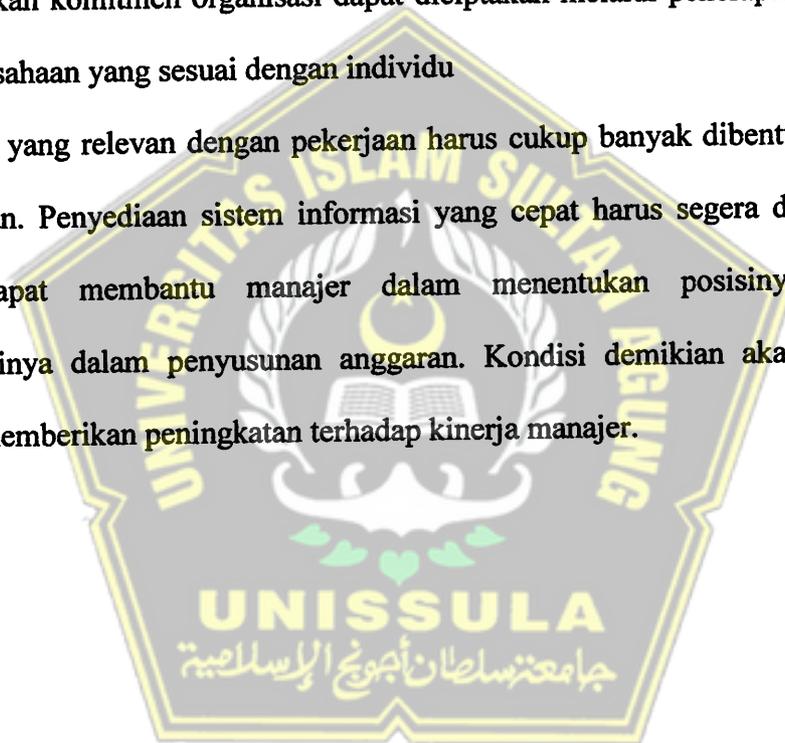
Dari hasil analisis data dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi. Manajer yang diberi partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran akan memberikan komitmen organisasi yang tinggi .
2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job-relevant. Manajer yang diberi partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran akan menciptakan informasi job-relevant yang lebih besar.
3. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja manajer. Manajer yang diberi partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran akan memberikan prestasi kerja yang lebih tinggi.
4. Komitmen organisasi menjadi perantara pengaruh partisipasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
5. Informasi job-relevant mampu menjadi perantara pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

5.2. Saran Penelitian

Saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pemberian partisipasi atau keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menjadi perhatian manajer atas perusahaan ekspor impor. Hal ini karena nampaknya data empiris dalam penelitian ini enunjukkan adanya pemberia partisipasi yang kurang besar.
2. Pembentukan komitmen organisasi dapat diciptakan melalui penerapan nilai-nilai perusahaan yang sesuai dengan individu
3. Informasi yang relevan dengan pekerjaan harus cukup banyak dibentuk oleh perusahaan. Penyediaan sistem informasi yang cepat harus segera dibenahi untuk dapat membantu manajer dalam menentukan posisinya atas partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Kondisi demikian akan lebih banyak memberikan peningkatan terhadap kinerja manajer.



DAFTAR PUSTAKA

Adisucipto,” Gunawan dan Marwan Asni, 1993. **Anggaran Perusahaan.**”
Edisi3.

BPFE. Yogyakarta.

Badan Pusat Statistik. 2000.” **Manufactory Directory**”. Jawa Tengah. Indonesia.

Edfan Darlis. 2002. **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran”**. Skripsi. S1. Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam. 2001. **“Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS”**
Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Hasan, M Iqbal. 2002. **“Pokok-pokok materi statistic 1 (Statistik deskriptif)”**.
Edisi 2. Bumi Aksara. Jakarta.

Husein Umar. 1999. **“Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran.”** PT.
Gramedia Pustak Utama. Jakarta.

Lestari. 2000. **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Budget Slack”**. Skripsi S1 Universitas Diponegoro.
Semarang.

Mulyadi. 1997. **“Akuntansi Manajemen”**. Edisi 2. Bagian Penerbitan Sekolah
Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.

Supomo, Bambang dan Nur Indriantoro, 1998. **“Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipasi dalam**

Peningkatan Kinerja Manajerial” Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. Elola No. 18/VII/1998. 61-84.

Tim penyusunan kamus Pusat pembinaan dan pengembangan Bahasa, 1995, **“Kamus Besar Bahasa Indonesia”**, Edisi kedua, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pustaka, Jakarta.

Sugiono. 1999. **”Statistik Untuk Penelitian”** . Alfabeta, Bandung.

Santoso Singgih. 2001. **“Buku Latihan SPSS Statistik Parametik”** PT. Elek Media Computindo, Jakarta.

