

**USUL PENELITIAN LANJUT
BIDANG KEILMUAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDGETARY SLACK
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PERUSAHAAN –
PERUSAHAAN PERKEBUNAN NASIONAL (PTPN)
WILAYAH SUMATERA UTARA**

Oleh:

Zulkifli Harahap, SE, M.Si
zulkifli@ut.ac.id

Drs. Budiarmann Hasibuan.

**UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
UNIVERSITAS TERBUKA
MEDAN
2012**

**LEMBAR PENGESAHAN
USULAN PENELITIAN LANJUT BIDANG KEILMUAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA**

1. a. Judul Penelitian : Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budgetary Slack Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan – Perusahaan Perkebunan Nasional (PTPN) Wilayah Sumatera Utara
- b. Bidang Penelitian : Penelitian Keilmuan
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Lanjut
2. Ketua Peneliti
- a. Nama Lengkap & Gelar : Zulkifli Harahap, SE, M.Si
- b. NIP : 197609222008121001
- c. Golongan Kepangkatan : III-B
- d. Jabatan Akademik Fakultas Dan Unit Kerja : Asisten Ahli/ Fekon dpk UPBJJ Medan
- e. Program Studi : Akuntansi
3. Anggota Peneliti
- a. Jumlah : 1 (satu) orang
- b. Nama Anggota dan Unit Kerja : Drs. Budiarmann Hsb / dpk UPBJJ Medan
- c. Program Studi : Pend. Bahasa Indonesia
4. a. Periode Penelitian :
- b. Lama Penelitian : 6 Bulan
5. Biaya Penelitian : Rp.30.000.000
6. Sumber Biaya : UT Pusat (Dana Penelitian Madya)
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Jurnal UT

Mengetahui
Kepala UPBJJ Medan

Ketua Peneliti

Dr.Asnah Said,M.Pd
NIP. 19490218 197803 2 001

Zulkifli Harahap, SE, M.Si
NIP. 197609222008121001

Menyetujui,
Ketua LPPM

Menyetujui
Kepala Puat Keilmuan

Agus Joko Purwanto
NIP. 19660508 199203 1 003

Endang Nugraheni
NIP. 19570422 198503 2 001

Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Budgetary Slack* Sebagai Variabel *Moderating* Pada Perusahaan – Perusahaan Perkebunan Nasional (PTPN) Wilayah Sumatera Utara

ABSTRAK

Penelitian ini mempunyai tujuan menilai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dan menilai pengaruh *budgetary slack* terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Bentuk penelitian yang dilakukan adalah penelitian empiris, Studi kasus pada PTPN di Sumatera Utara. Data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Data ini diperoleh dari orang-orang yang langsung berkaitan dengan anggaran. Data yang diikumpulkan akan diolah dengan *software* statistik yaitu SPSS Versi 12.0, untuk kemudian dianalisis dan diambil kesimpulan berdasarkan analisis tersebut. Semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel, dengan kata lain penelitian ini adalah sensus sebanyak 161 orang. Data penelitian yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada seluruh manajer tingkat atas dan menengah perusahaan-perusahaan perkebunan nasional (PTPN) di wilayah Sumatera Bagian Utara. Analisis data yang digunakan adalah *multiple regresi*.

Berdasarkan uraian dan penelitian dan analisa maka dapat disimpulkan antara lain anggaran partisipatif, *budgetary slack* dan interaksi antara anggaran partisipatif dan *budgetary slack* mempunyai arah yang positif terhadap Kinerja manajerial, secara simultan ketiga variable berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, secara parsial juga ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa semua variable tersebut dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap prestasi kerja sebesar 40% atau 60% prestasi kerja dipengaruhi variable lain.

Perusahaan pada tataran tertentu memberikan peluang kepada karyawan untuk memberikan kontribusi dalam perencanaan anggaran agar mampu meningkatkan kinerja manajerial. Sama halnya dengan partisipasi maka *budgetary slack* juga harus diberikan peluang karena tidak hanya secara parsial namun interaksinya dengan anggaran partisipatif juga memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kinerja manajerial. Perlunya perusahaan melakukan *Total Quality Managemen* dalam melaksanakan standar penilaian kerja karyawan dalam menentukan bentuk motivasi yang baik bagi karyawan.

Kata Kunci : Partisipasi anggaran, Kinerja manajerial, Budgetary slack, Variabel Moderating Multiple regresi.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini secara tepat waktu.

Penelitian ini merupakan penelitian Madya bidang Keilmuan yang didanai oleh DIPA Universitas Terbuka tahun 2012. Penelitian ini mencoba mengeksplorasi system kebijakan anggaran pada PTPN-PTPN di wilayah Sumatera Utara.

Penulis sadar masih didapati kekurangan dalam Penelitian ini, baik itu kekurtangan dalam Metodologi maupun kekurangan dalam kualitas tulisan. Maka penulis mengharapkan masukan yang bersifat konstruktif demi peningkatan kualitas penelitian penulis di kemudian hari.

Penulis dalam hal ini mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Ibu Dra. Dewi A.Padmo Putri, M.A., Ph.D, Selaku Ketua LPPM Universitas Terbuka
3. Ibu Dr. Asnah Said, M.Pd, Selaku Kepala UPBJJ UT Medan.
4. Ibu Olivia Idrus, S.E., M. Sc, dan ibu Rini Dwiyani Hadiwidjaja, SE., M. Si, selaku Reviewer penelitian ini.
5. Rekan-rekan Dosen Universitas Terbuka khususnya rekan dosen di UPBJJ Medan..
6. Seluruh pihak yang telah membantu selesainya penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua. Amin

Medan, Desember 2012

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.	i
ABSTRAK.....	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
BAB II TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	16
BAB III METODE PENELITIAN	17
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	23
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	34
DAFTAR PUSTAKA	36
LAMPIRAN	
DRAFT ARTIKEL ILMIAH	
SINOPSIS PENELITIAN LANJUTAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Review Penelitian Sebelumnya	13
Tabel 3.2. Pengaruh Budgetary Slack terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	15
Tabel 4.1. Instrumen anggaran partisipatif	19
Tabel 4.2. Instrumen kinerja manajerial	19
Tabel 4.3. Instrumen Budgetary Slack	19
Tabel 5.1. Hasil Output Pengujian Autokorelasi	26
Tabel 5.2. Uji reliabilitas variabel X1	28
Tabel 5.3. Uji reliabilitas variabel X2	28
Tabel 5.4. Uji reliabilitas variabel Y	29
Tabel 5.5. Hasil Output koefisien persamaan regresi	30
Tabel 5.6. Hasil output pengujian hipotesis secara simultan	31
Tabel 5.7. Hasil output pengujian hipotesis secara simultan	32
Tabel 5.8. Hasil output determinasi	33

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Prestasi Kinerja Manajerial	14
Gambar 2.2 Pengaruh Budgetary Slack terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial	15
Gambar 5.1 Scatter Plott Pengujian Heterokedastisiti	25
Gambar 5.2 Grafik Histogram Pengujian Normalitas	26
Gambar 5.1 Gambar Normal Probabiliti Plot Pengujian Normalitas.....	27

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Efisiensi dan efektivitas kinerja merupakan tuntutan persaingan usaha pada saat ini. Fungsi manajemen dalam hal perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian akan berpengaruh langsung terhadap aktivitas kinerja operasional perusahaan. Dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut dan untuk mewujudkan terciptanya suatu kinerja yang efektif dan efisien diperlukan suatu alat yang mampu membantu manajemen dalam menentukan, menilai, mengendalikan dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan oleh manajemen adalah anggaran.

Anggaran bukan merupakan pengganti dari fungsi-fungsi manajemen, oleh karena itu dalam proses penyusunan anggaran diperlukan keikutsertaan dari manajer pusat pertanggungjawaban. Keikutsertaan ini dikenal sebagai partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban bertujuan agar hal-hal yang menyangkut kinerja dan pencapaian sasaran lebih realistis. (Nafarin, 2004)

Penelitian mengenai penyusunan anggaran dan efektivitasnya dalam peningkatan kinerja merupakan topik yang penting, karena anggaran menjadi alat utama pengendalian setiap perusahaan (Indriantoro,2000). Selain menjadi alat pengendalian, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur sejauh mana

performance dari setiap manajer (*budget emphasis*) dan sangat berpengaruh sesuai fungsi-fungsi anggaran tersebut. Anggaran juga dapat menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Indriantoro, 2000), alat yang dapat digunakan atasan untuk menyelaraskan, mengkoordinasikan dan memotivasi bawahan (Kenis 1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Indriantoro, 2000)

Selain hal tersebut di atas, dalam pengertian anggaran yang lebih luas juga berfungsi sebagai alat untuk mengatur orang-orang dalam organisasi (Nafarin, 2004). Dengan demikian, penyusunan anggaran menjadi kompleks karena akan berdampak kepada fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani 1975). Untuk menghindari terjadinya disfungsional anggaran di dalam organisasi, Argyris (1952) menyarankan perlunya keikutsertaan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunan anggaran. Para bawahan yang ikut dilibatkan di dalam penyusunan anggaran akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral serta pengetahuan mengenai usaha yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang telah ditargetkan.

Partisipasi penganggaran merupakan pendekatan manajerial yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional baik individual maupun kinerja manajerial di dalamnya. Walaupun demikian, penelitian empiris tidak selalu menunjukkan hubungan yang jelas antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Hasil dari pengujian terhadap dua variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya (Nafarin, 2004) menunjukkan anggaran mempunyai asosiasi negatif secara signifikan terhadap prestasi manajer, menemukan hasil yang positif dan

signifikan terhadap hubungan antara kedua variabel tersebut, Brownell (1982) menemukan hasil bahwa partisipasi dalam anggaran mempunyai pengaruh yang rendah terhadap prestasi manajer, tetapi pengujian selanjutnya (Milani, 1997) menunjukkan anggaran partisipatif memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap prestasi manajer. (Kenis, I. 1999) menunjukkan penganggaran berasosiasi positif dengan kinerja manajer. Tetapi, (Indriantoro, 2000) menemukan hubungan yang negatif. Penelitian yang menguji antara kedua variabel ini telah memberikan kontribusi yang baik bagi perkembangan akuntansi manajemen.

Untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut, Govindarajan (1986) menyatakan bahwa diperlukannya suatu pendekatan kontijensi di dalam penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dan prestasi manajer. Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderating yang mempunyai pengaruh kontijen yang kuat terhadap hubungan antara variabel dependen dan variabel independen (Murray, 1990)

Pada dasarnya penelitian ini merupakan replikasi dan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000), yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating pada PT. Astra. Adapun hasil dari penelitian Indriantoro (2000) menunjukkan adanya pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Persamaan penelitian

ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000) adalah variabel dependen yaitu partisipasi anggaran sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yaitu kinerja manajerial serta variabel moderating yaitu *budgetary slack*, lokasi, tahun, perusahaan, dan juga manajer yang menjadi populasi dan sampel dalam penelitian.

Pada struktur desentralisasi, partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial (Govindarajan 1996). Tetapi, Dunk (1999) menemukan hasil yang tidak konsisten dengan yang sebelumnya bahwa dengan partisipasi anggaran yang tinggi akan berdampak kepada menurunnya kinerja yang dipengaruhi oleh *budgetary slack* yang timbul akibat partisipasif yang tinggi di dalam penyusunan anggaran tersebut.

Perusahaan Terbatas Perkebunan Nasional (PTPN) mempunyai karekteristik tertentu dalam penyusunan dan penetapan anggaran, hal ini dikarebakan sistem feodalisme yang masih kental berlaku di manejerial. Namun belakangan ini sistem tersebut sudah tidak diberlakukan lagi dalam opresional perusahaan, hal ini sering di sampaikan manajemen kepada publik, (www.waspadaonline.co.id, 2012), PTPN sekarang ini lebih mendorong keterbukaan dan transparansi dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ulang dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Budgetary Slack* Sebagai Variabel Moderating Pada Perusahaan – Perusahaan Perkebunan Nasional (PTPN) Wilayah Sumatera Utara”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, dan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, penelitian ini juga menguji pengaruh *budgetary slack* terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Masalah yang diteliti tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial ?
2. Bagaimana pengaruh *budgetary slack* terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial?

1.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Mengetahui pengaruh *budgetary slack* terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini nantinya akan bermanfaat untuk :

1. Bagi perusahaan kiranya dapat melibatkan bawahan pada level-level tertentu untuk bersama-sama menyusun anggaran perusahaan, dengan demikian

keterlibatan tersebut mengakibatkan kesan tanggung jawab atas anggaran yang telah dirancang bersama tersebut.

2. *Budgetary slack* dan partisipasi anggaran dapat menjadi salah satu alternatif kebijakan yang mungkin diambil jika ingin meningkatkan kinerja khususnya di tataran manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Anggaran

Proses penyusunan anggaran suatu organisasi, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, merupakan kegiatan yang penting dan sangat kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris 1952; Milani 1975). Dampak fungsional atau disfungsional ditunjukkan dengan budget emphasis dan berfungsi atau tidaknya suatu anggaran sebagai alat ukur kinerja dan pengendalian yang baik untuk memotivasi anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Argyris (1952) yang melakukan penelitian empiris terhadap proses penyusunan anggaran pada empat perusahaan manufaktur skala menengah, menemukan adanya disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku. Anggaran yang terlalu menekan cenderung menimbulkan sikap agresi bawahan terhadap atasan dan menyebabkan ketegangan dan hal tersebut justru tidak memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya bahkan menyebabkan inefisiensi dikarenakan penyusunan anggaran yang kaku dengan target yang sulit dicapai. Di samping itu, (Argyris,1995) menemukan hasil yang tidak konsisten dengan yang sebelumnya bahwa dengan partisipasi anggaran yang tinggi akan berdampak kepada menurunnya kinerja yang dipengaruhi oleh *budgetary slack* yang timbul akibat partisipasi yang tinggi di dalam penyusunan

anggaran tersebut. Hal ini terjadi akibat terbuka seluas-luasnya bagi bawahan untuk berpartisipasi terhadap proses penyusunan anggaran.

Anggaran merupakan rencana jangka pendek (biasanya satu tahun) perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik untuk mewujudkan strategi objektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan (Brownell, 2002). Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Menurut Nafarin, (2004), Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini (Argyris 1995):

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
- b. Data-data waktu yang lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut ini:

- b. Anggaran harus dibuat serealistik mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak

menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.

- c. Untuk memotivasi manajer pelaksanaan diperlukan partisipasi top manajemen (direksi).
- d. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
- e. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

2.1.2. Partisipasi Penganggaran

Partisipasi penganggaran adalah suatu tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982). Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran (Kenis, 1979). Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Partisipasi dalam konteks penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan budget emphasis, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982). Seperti yang dikemukakan (Milani, 1997), 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. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif (Murray, 1990) sehingga lebih memungkinkan bagi bawahan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran mengarah kepada seberapa besar tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Hal ini diperlukan agar para manajer merasa lebih puas dan produktif dalam bekerja karena adanya negosiasi dalam keputusan terhadap target anggaran yang mengakibatkan timbulnya perasaan berprestasi dengan komitmen yang dimiliki.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran ialah sejauh mana partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban yang mereka kendalikan (Brownell, 2002;). Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi dalam proses penyusunan anggaran (Brownell 2002), karena anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990). Diantaranya adalah (Govindarajan,1996) dalam penelitian pada perusahaan sepatu di norwegia, menemukan bahwa partisipasi pekerja di dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepuasan kinerja karena keinginan dan kebutuhan mereka dinilai dan dihargai. Partisipasi pekerja di dalam proses penyusunan anggaran dapat

meningkatkan motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran (Hofstede 1994). Selain itu, anggaran partisipatif menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani 1995), serta terhadap sistem anggaran yang diberlakukan oleh perusahaan. Murray (1990). juga menemukan hubungan yang positif antara partisipasi dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Studi eksperimental tersebut menguji pengaruh pengendalian melalui anggaran dan pemberian penghargaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Menurut penelitian tersebut, ada tiga tujuan utama yang dapat dicapai melalui partisipasi penganggaran, yaitu:

- a. akseptasi anggota organisasi terhadap rencana kegiatan
- b. peningkatan semangat kerja
- c. peningkatan produktifitas

2.1.3. Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasional. Menurut Mahoney et al..(1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja individu-individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Brownell (2002) menyebutkan ada dua alasan mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen, yaitu:

- a. Partisipasi pada umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.
- b. Berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja, hasilnya saling bertentangan.

Brownell (1982) melakukan studi empiris terhadap 48 manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur skala besar di San Francisco. Penelitian ini menggunakan instrumen Milani (1975) untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran dan instrumen Mahony et al. (1903) untuk mengukur kinerja manajerial. Hasil penelitian menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dengan kinerja manajerial.

Brownell dan McInnes (1986) melakukan penelitian dengan mengirimkan kuesioner mereka kepada para manajer tingkat menengah dari berbagai fungsi pada tiga perusahaan manufaktur, dua bergerak dalam industri elektronik dan satu dari industri baja. Berdasarkan jawaban dari 24 responden, dengan menggunakan instrumen pengukuran variabel partisipasi dan kinerja manajerial yang sama yang digunakan Brownell (1982), mereka menemukan bahwa partisipasi anggaran yang tinggi dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian Indriantoro (2000) melakukan studi empiris terhadap 185 manajer berbagai fungsi di dalam organisasi dari 70 perusahaan yang ada di Jakarta, hasilnya menyebutkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Indriantoro (2000) yang melakukan riset mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer

pusat pertanggungjawaban pada beberapa perusahaan PT. Astra wilayah Sumatera Bagian Utara juga menunjukkan hubungan yang positif antara partisipasi dengan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

2.1.4. Budgetary Slack

Banyak faktor yang menyebabkan dampak disfungsional anggaran, di antaranya adalah faktor kriteria kinerja. Penerapan sistem penghargaan (*reward*) bagi anggota organisasi yang dapat memenuhi target anggaran dapat menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan di antara anggota organisasi, jika sistem tersebut dinilai tidak adil. Untuk mengatasi kemungkinan dampak disfungsional, Indriantoro (2000) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Target yang diinginkan perusahaan akan dapat lebih diterima, jika anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai target perusahaan dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Budgetary slack merupakan suatu usaha untuk memanipulasi anggaran dengan harapan mencapai kinerja yang lebih baik. Anggaran yang dimanipulasi dengan target yang lebih mudah dicapai juga merupakan disfungsi organisasi. Hal ini disebabkan karena partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran justru akan mengakibatkan kinerja manajerial menjadi rendah karena target yang ditentukan terlalu rendah. Murray (1990) melakukan penelitian dengan mengirimkan kuesioner pada 170 manajer untuk 90 perusahaan manufaktur untuk mengetahui sejauh mana

budgetary slack mempengaruhi kinerja manajerial sehingga terciptanya disfungsi organisasi, menunjukkan pengaruh yang positif.

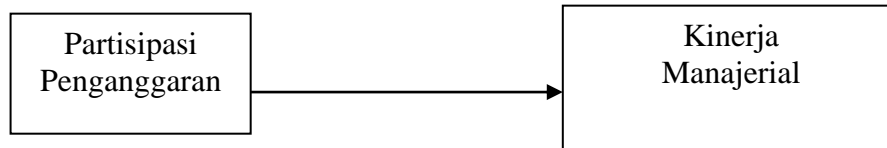
Penelitian Indriantoro (2000) yang melakukan riset mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban pada beberapa anak perusahaan PT. Astra wilayah Sumatera Bagian Utara juga menyarankan untuk memasukkan variabel *budgetary slack* dalam penelitian mengenai anggaran partisipatif karena melihat adanya indikasi disfungsi organisasi yang diakibatkan oleh *budgetary slack* karena terlalu tingginya partisipasi yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran perusahaan.

Murray (1990) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat mempengaruhi terjadinya *budgetary slack* dan *job satisfaction* tergantung dari *tingkat job difficulty*. Semakin tinggi tingkat *job difficulty*nya akan menyebabkan tingginya tingkat *budgetary slack* yang akan terjadi, demikian sebaliknya semakin rendah *job difficulty*nya akan mengakibatkan tingkat *budgetary slack* yang terjadi semakin rendah juga.

2.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di muka, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang disusun dengan beberapa model. Gambar 3.1 berikut menyajikan model penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

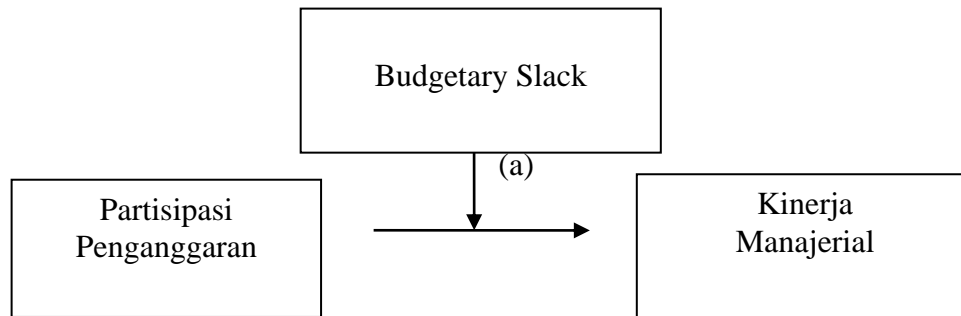
Gambar 2.1
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Prestasi Kinerja Manajerial



Partisipasi penganggaran akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, pengaruh yang diakibatkan partisipasi penganggaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun bukan berarti hubungan tersebut selalu positif. Jika hubungan tersebut dipengaruhi oleh *budgetary slack* (dalam penelitian ini dianggap sebagai variabel moderating) bukan tidak mungkin hubungan tersebut dapat menjadi lemah bahkan menjadi hubungan yang negatif.

Gambar 3.2 di bawah ini menyajikan model penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran (variabel independen) dengan kinerja manajerial (variabel dependen) dengan *budgetary slack* sebagai variabel moderating yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen tersebut.

Gambar 2.2
Pengaruh *Budgetary Slack* terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial



2.3. Hipotesis

Berdasarkan model penelitian dan untuk menguji ketiga hubungan pada model tersebut, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_a(1) : Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H_a(2) : *Budgetary slack* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Selanjutnya tabel 2.2 berikut ini menjelaskan ekspektasi peneliti mengenai pengaruh *budgetary slack* terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial yang dinyatakan dalam hipotesis 1 dan 2.

Tabel 2 2
Pengaruh *Budgetary Slack* terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial

	<i>Budgetary slack</i> tinggi	<i>Budgetary slack</i> rendah
Partisipasi tinggi	Kinerja rendah	Kinerja tinggi
Partisipasi rendah	Kinerja rendah	Kinerja rendah

BAB III.

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Bentuk penelitian yang dilakukan adalah penelitian empiris, Studi kasus pada PTPN di Sumatera Utara. Data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Data ini diperoleh dari orang-orang yang langsung berkaitan dengan anggaran. Data yang diikumpulkan akan diolah dengan *software* statistik yaitu SPSS Versi 12.0, untuk kemudian dianalisis dan diambil kesimpulan berdasarkan analisis tersebut.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini digolongkan pada studi populasi yang diartikan menurut pendapat Sugiyono (2004) yaitu penelitian terhadap seluruh elemen yang ada dalam wilayah penelitian, untuk melihat semua liku-liku yang ada di dalam populasi. Adapun populasi dalam penelitian ini tergolong pada populasi terbatas atau mempunyai sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya (Sugiyono, 2004) Penelitian ini, seperti penelitian-penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial, menggunakan manajer secara individual sebagai unit analisis. Semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel, dengan kata lain penelitian ini adalah sensus. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Direktur Utama	: 3 orang
Direktur teknis	: 12 orang
Kepala Bagian/Biro	: 50 orang
<u>Kepala Urusan</u>	<u>: 96 orang +</u>
Jumlah	: 161 orang

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada seluruh manajer tingkat atas dan menengah perusahaan – perusahaan perkebunan nasional (PTPN) di wilayah Sumatera Bagian Utara.

Penelitian ini difokuskan kepada perusahaan – perusahaan perkebunan nasional (PTPN) karena beberapa pertimbangan peneliti, diantaranya adalah:

- a. PTPN wilayah Sumatera Utara masing-masing memiliki manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Wilayah Sumatera Utara dipilih peneliti diharapkan dapat mengurangi kemungkinan industry efek terhadap data yang dianalisis.

3.4. Operasional Variabel

- a. Partisipasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982), variabel ini selanjutnya disebut sebagai variabel independen.

Tabel 4.1. Instrumen Anggaran Partisipatif

Variabel	Indikator	Skala
Anggaran Partisipatif	Kontribusi dalam penyusunan anggaran	Ordinal
	Keterlibatan dalam penyusunan anggaran	Ordinal
	Alasan ketika melakukan revisi anggaran	Ordinal
	Usulan kepada atasan	Ordinal
	Penyelesaian akhir Meminta pendapat dari atasan	Ordinal

- b. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini kemampuan dan prestasi yang dilihat dari budget emphasis dan pengendalian dari budget itu sendiri Murray (1990) variabel ini selanjutnya disebut sebagai variabel dependen.

Tabel 4.2. Instrumen Kinerja Manajerial

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Manajerial	Perencanaan Investigasi Koordinasi Evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi representasi	Ordinal

- c. *Budgetary slack* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah melalui pendekatan perilaku yang terjadi akibat adanya *job difficulty* dari masing-masing manajer fungsional yang terobsesi untuk mencapai target yang lebih mudah (Murray, 1990), variabel ini selanjutnya disebut sebagai variabel moderating.

Tabel 4.3. Instrumen *Budgetary Slack*

Variabel	Indikator	Skala
<i>Budgetary Slack</i>	Manipulasi anggaran	Ordinal
	Harapan mencapai kinerja	Ordinal
	Manipulasi dengan target	Ordinal
	Disfungsi organisasi	Ordinal

3.5. Analisis Data

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik, yang terdiri atas:

- a. Statistik Deskriptif. Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi, kinerja manajerial dan *budgetary slack*) peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, sebaran dan deviasi standar.
- b. Peneliti akan melakukan langkah-langkah pengujian sebagai berikut:
 - i. Uji nonresponse bias untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan data secara signifikan antara hasil data dari responden yang *early response* dengan responden *late response* (Sugiyono, 2004).
 - ii. Uji kualitas data. Menurut Huck dan Cormier (1996), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reabilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen yang digunakan.

Selanjutnya peneliti akan melakukan pengujian dengan beberapa uji asumsi klasik (Sugiyono, 2004), yaitu:

- a. Uji multikolinearitas yang bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.
- b. Uji autokorelasi yang bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t - 1$ (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.
- c. Uji heterokedastisitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas.
- d. Uji normalitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.
- e. Uji hipotesis, adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:
 - $H_0(1)$: Partisipasi penganggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
 - $H_1(1)$: Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
 - $H_0(2)$: *Budgetary slack* tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.
 - $H_1(2)$: *Budgetary slack* mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis satu menggunakan analisis regresi sederhana, dengan model sebagai berikut:

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

dalam hal ini,

Y = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir

X₁ = Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi

Sedangkan untuk hipotesis dua digunakan analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 [(X_1 - X_2)] + e$$

dalam hal ini,

Y = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir

X₁ = Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor.

X₂ = *Budgetary slack*, diukur berdasarkan penjumlahan skor.

[(X₁ - X₂)] = Interaksi antara partisipasi dengan *budgetary slack* yang diukur berdasarkan nilai absolut perbedaan antara X₁ dengan X₂

Pengujian – pengujian yang dilakukan akan dibantu dengan menggunakan SPSS versi 12.00.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Data

Dalam penelitian lapangan yang dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuesioner yang disebarakan sebanyak 161 eksampler kepada 161 orang responden. Dalam membuat daftar kuesioner ini penulis tekankan pada judul penelitian yang telah ditetapkan dimuka yang dibagi berdasarkan pada variabel yang di teliti yaitu Anggaran partisipatif sebagai variabel bebas (X1), Budgetary Slack sebagai variabel bebas (X2), sedangkan Kinerja Manajerial sebagai variabel terikat (Y).

Dalam melakukan analisa data mengenai responden, dimana penulis menggunakan beberapa pertanyaan yang langsung menyangkut dengan penelitian ini, adapun pertanyaan tersebut ditujukan kepada seluruh karyawan yang menjadi sampel penelitian ini. Dalam menganalisa data di bawah ini maka dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan kuesioner tentang pengaruh Anggaran partisipatif sebagai variabel bebas (X1), Budgetary Slack sebagai variabel bebas (X2), dan interaksi anggaran partisipatif dengan Budgetary slack (X3) terhadap Kinerja Manajerial sebagai variabel terikat (Y).
- b. Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data.
- c. Menguji validitas dan reliabilitas semua variabel.

- d. Menguji Asumsi Klasik.
- e. Menggunakan rumus Uji $-t$ untuk melihat antara besaran t hitung dengan t tabel
- f. Menggunakan rumus Uji $-F$ untuk melihat antara besaran F hitung dengan F tabel
- g. Menghasilkan persamaan regresi linear dengan terlebih dahulu menguji asumsi klasik yang terjadi sebelum melakukan pengolahan data yang menghasilkan persamaan regresi.

4.2. Pembahasan

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model regresi linear berganda (multiple regression) atas data yang tersedia bagi Anggaran partisipatif sebagai variabel bebas (X_1), Budgetary Slack sebagai variabel bebas (X_2), interaksi anggaran partisipatif dengan Budgetary slack (X_3), sedangkan Kinerja Manajerial sebagai variabel terikat (Y).

Penggunaan model tersebut untuk menguji pengaruh ketiga variable independen dengan variable dependen baik secara parsial maupun simultan.

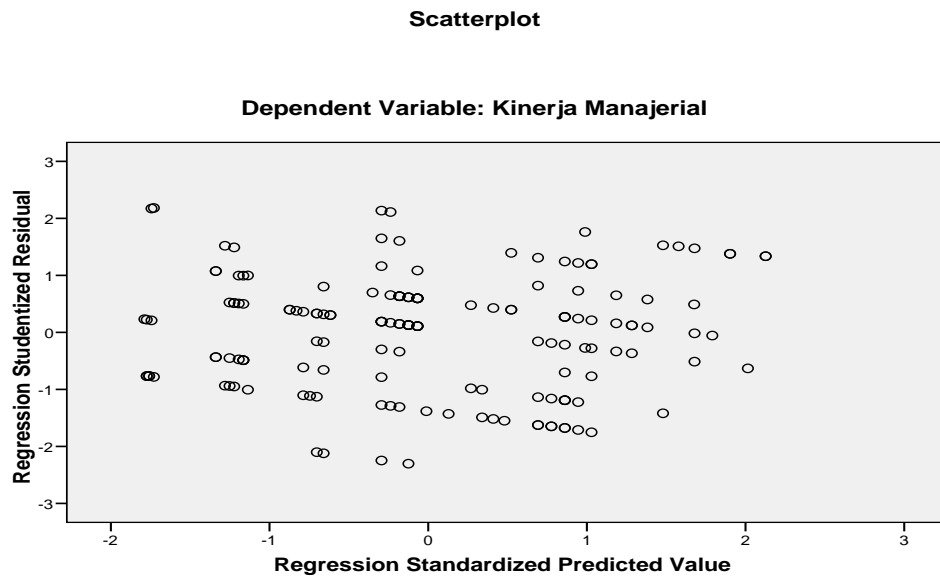
Sebelum melakukan estimasi yang tidak bias dengan analisis regresi perlu dilakukan uji BLUE, yaitu pengujian antar variabel bebas supaya tidak terjadi multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas, dan autokorelasi.

Uji Heterokedastisitas

Suatu asumsi yang penting dari model linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastik yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama, Gujarati (1995:21)

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan scatter plot. Apabila scatter plot menunjukkan sesuatu yang membentuk pola maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Dalam hal ini data yang akan diuji tidak mengalami heterokedastisitas yang ditunjukkan dengan scatter plot yang tidak memiliki pola apapun.

Gambar.4.1.
Scatter Plott Pengujian Heterokedastisiti



Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat diartikan sebagai korelasi yang dapat terjadi antara anggota dari serangkaian observasi yang berderetan waktu atau korelasi antara tempat yang berdekatan, Gujarati (1995 :201). Pendeteksian autokorelasi pada kasus ini digunakan uji Durbin Watson. Jika nilai Durbin Watson mendekati 2 maka dapat

dikatakan tidak terjadi autokorelasi, hal ini dapat dilihat dari output SPSS sebagai berikut :

Tabel.4.1.
Hasil Ouput Pengujian Autokorelasi

Model Summary^b

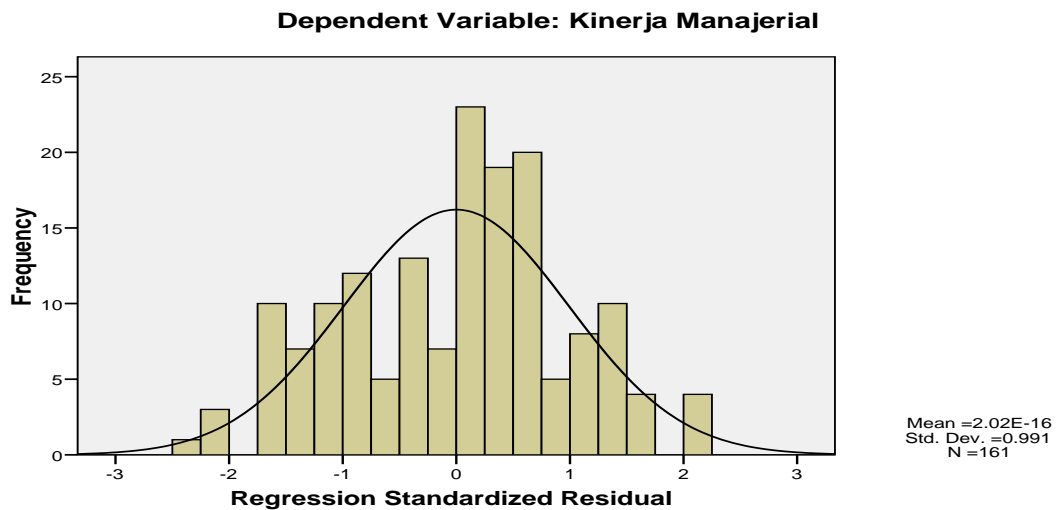
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,632 ^a	,400	,393	2,06628	,110	6,466	3	157	,000	2,122

a. Predictors: (Constant), Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Gambar.4.2.
Grafik Histogram Pengujian Normalitas

Histogram



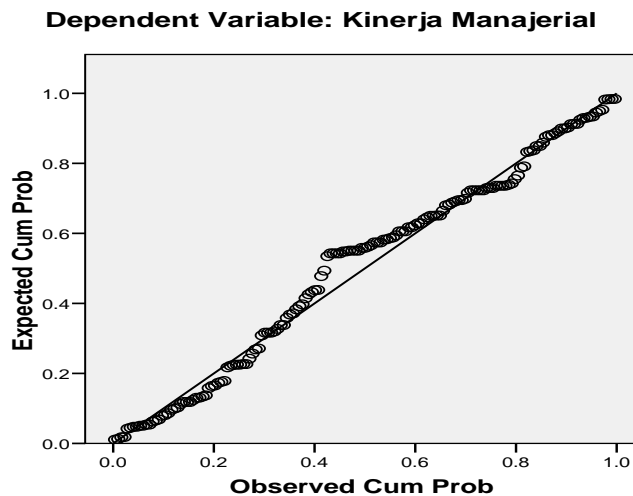
Uji Normalitas

Uji selanjutnya yang dilakukan adalah uji normalitas. Uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan histogram. Apabila distribusi data telah mengikuti pola kurva normal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada gambar diatas.

Atau uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan normal probabiliti plott. Apabila distribusi data telah mengikuti garis diagonal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar.4.3.
Gambar Normal Probability Plott Pengujian Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Adapun dalam pengujian instrumen pertanyaan dengan menggunakan Uji Reabilitas pada variabel Anggaran partisipatif (x1) dengan mempergunakan rumus cronbach alpha.

Tabel.4.2.

Uji Reliabilitas Variabel X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,673	,675	5

Berdasarkan hasil pengujian dengan mempergunakan rumus cronbach alpha sebesar yang nilainya diperoleh sebesar 0,675, sementara itu bila dibandingkan nilai 0,3 dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner variabel Anggaran partisipatif (x1) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Adapun dalam pengujian instrumen pertanyaan dengan menggunakan Uji Reabilitas pada variabel Budgetary Slack (x2) dengan mempergunakan rumus cronbach alpha.

Tabel.4.3.

Uji Reliabilitas Variabel X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,642	,652	4

Berdasarkan hasil pengujian dengan mempergunakan rumus cronbach alpha sebesar yang nilainya diperoleh sebesar 0,652, sementara itu bila dibandingkan nilai 0,3 dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner variabel Budgetary Slack (x2) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

Adapun dalam pengujian instrumen pertanyaan dengan menggunakan Uji Reabilitas pada variabel Kinerja Manajerial (y) dengan mempergunakan rumus cronbach alpha.

Tabel.4.4.
Uji Reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,400	,500	8

Berdasarkan hasil pengujian dengan mempergunakan rumus cronbach alpha sebesar yang nilainya diperoleh sebesar 0,500, sementara itu bila dibandingkan nilai 0,3 dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner variabel Kinerja Manajerial (y) reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik tersebut maka dapat dikatakan bahwa model analisis berganda tersebut sudah memenuhi seluruh asumsi klasik OLS

(Ordinary Least Square). Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS sebagai alat bantuan dalam analisis diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel.4.5.
Hasil Output Koefisien Persamaan Regressi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	19,833	7,151		2,774	,006		
Anggaran Partisipatif	,059	,487	,049	3,121	,004	,035	2,536
Budgetary Slack	,225	,686	,200	2,328	,043	,015	6,624
Interaksi X1 dan X2	,010	,047	,155	2,213	,031	,011	9,994

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 19,833 + 0,059 X1 + 0,225 X2 + 0,010 X3$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dilihat bahwa besarnya konstanta sebesar 19,833. Sementara itu koefisien anggaran partisipatif (x1) diperoleh sebesar 0,059, koefisien budgetary slack (x2) diperoleh sebesar 0,225, koefisien interaksi antara anggaran partisipatif dan budgetary slack (x3) diperoleh sebesar 0,010.

Dari persamaan regresi tersebut diatas maka dapat dilihat bahwa anggaran partisipatif, budgetary slack dan interaksi antara anggaran partisipatif dan budgetary slack mempunyai arah yang positif terhadap Kinerja manajerial.

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat signifikansi ketiga variable tersebut terhadap prestasi kerja baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan

pengujian terhadap persamaan regresi tersebut melalui pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut :

Tabel.4.6.
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,819	3	27,606	6,466	,000 ^a
	Residual	670,311	157	4,269		
	Total	753,130	160			

a. Predictors: (Constant), Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Untuk menguji apakah keenam variable tersebut secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja manajerial dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F.

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara F-hitung dengan F-tabel dengan criteria keputusan :

Jika F-Hitung < F-tabel : Ho diterima atau H1 ditolak

Jika F-Hitung > F-tabel : H1 diterima atau Ho ditolak

Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan criteria keputusan :

Jika Sig > $\alpha = 0,05$: Ho diterima atau H1 ditolak

Jika Sig < $\alpha = 0,05$: H1 diterima atau Ho ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan sebesar $0,007 < 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima atau Ho ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan ketiga variable berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tabel.4.7.
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-T

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19,833	7,151		2,774	,006		
	Anggaran Partisipatif	,059	,487	,049	3,121	,004	,035	2,536
	Budgetary Slack	,225	,686	,200	2,328	,043	,015	6,624
	Interaksi X1 dan X2	,010	,047	,155	2,213	,031	,011	9,994

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Kemudian untuk menguji apakah masing-masing variable tersebut berpengaruh terhadap harga saham dilakukan pengujian dengan menggunakan uji_t.

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel dengan criteria keputusan :

Jika t-Hitung < t-tabel : Ho diterima atau H1 ditolak

Jika t-Hitung > t-tabel : H1 diterima atau Ho ditolak

Pengujian juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan criteria keputusan :

Jika $\text{Sig} > \alpha = 0,05$: H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika $\text{Sig} < \alpha = 0,05$: H_1 diterima atau H_0 ditolak

Berdasarkan ketentuan hipotesis, jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, kesimpulannya : berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus Uji – t di atas dimana diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dengan demikian ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan variabel anggaran partisipatif sebesar $0,004 < 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima atau H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel anggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

variabel budgetary slack sebesar $0,043 < 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima atau H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budgetary slack berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

variabel interaksi antara anggaran partisipatif dan budgetary slack sebesar $0,031 < 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima atau H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel interaksi antara anggaran partisipatif dan budgetary slack berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tabel.4.8.
Hasil Output Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,632 ^a	,400	,393	2,06628	,110	6,466	3	157	,000	2,122

a. Predictors: (Constant), Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa semua variable tersebut dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial sebesar 40% atau 60% prestasi kerja dipengaruhi variable lain. Hal ini dapat dilihat dari besarnya R-Square.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan penelitian dan analisa yang dilakukan terhadap perusahaan khususnya pada karyawan masalah pengaruh Motivasi, Pengawasan dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan, maka dapat disimpulkan antara lain :

1. Anggaran partisipatif, budgetary slack dan interaksi antara anggaran partisipatif dan budgetary slack mempunyai arah yang positif terhadap Kinerja manajerial.
2. Secara simultan ketiga variable berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Secara parsial juga ketiga variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa semua variable tersebut dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap prestasi kerja sebesar 40% atau 60% prestasi kerja dipengaruhi variable lain. Hal ini dapat dilihat dari besarnya R-Square.

5.2. Saran

1. Perusahaan pada tataran tertentu memberikan peluang kepada karyawan untuk memberikan kontribusi dalam perencanaan anggaran agar mampu meningkatkan kinerja manajerial.
2. Sama halnya dengan partisipasi maka budgetary slack juga harus diberikan peluang karena tidak hanya secara parsial namun interaksinya dengan anggaran

partisipatif juga memberikan kontribusi terhadap meningkatnya kinerja manajerial..

3. Perlunya perusahaan melakukan *Total Quality Managemen* dalam melaksanakan standar penilaian kerja karyawan dalam menentukan bentuk motivasi yang baik bagi karyawan.

V. RINCIAN BIAYA

NO.	URAIAN PENGELUARAN	VOLUME	SATUAN (Rp)	JUMLAH (Rp)
1	PERSIAPAN PENELUSURAN PUSTAKA			
	- <i>Photocoy</i> bahan pustaka	1000 lbr	150	150.000
	- Pengiriman proposal	1 keg	50.000	50.000
	- Pengiriman proposal perbaikan/revisi	1 keg	50.000	50.000
2	PELAKSANAAN HONOR PENELITI			
	- Honor Ketua Peneliti	6 bulan	900.000	5.400.000
	- Honor Anggota	6 bulan	600.000	3.600.000
	- Honor Ahli Materi	2 keg	600.000	1.200.000
	- Honor Pengolah data	2 keg	600.000	1.200.000
	BAHAN DAN PERALATAN			
	- Pembelian buku LOG	1 buah	10.000	10.000
	- Pembelian kertas HVS A4	3 rim	40.000	120.000
	- Pembelian kertas HVS F4	3 rim	40.000	120.000
	- Pembelian DVD-RW	5 buah	15.000	75.000
	- Pembelian ATK	1 keg	475.000	475.000
	- Pengandaan Kuisisioner	200 set	2.500	500.000
	PERJALANAN			
	Biaya transportasi ke lokasi penelitian	2 org	750.000	1.500.000
	Biaya transportasi Lokal	2 org	500.000	1.000.000
	PENELUSURAN PUSTAKA			
	- Pembelian buku	10 buah	70.000	700.000
	DOKUMENTASI			
	- Biaya dokumentasi kegiatan	1 keg	500.000	500.000
	KONSULTASI PEMBIMBINGAN			
	- Validasi instrumen	2 org	500.000	1.000.000
3	PELAPORAN PENYUSUNAN DAN PENGGANDAAN LAPORAN			
	- Biaya <i>Photocopy</i> laporan	5 buah	100.000	500.000
	- Biaya pengiriman laporan	1 keg	100.000	100.000
	SEMINAR HASIL PENELITIAN			
	- Biaya Seminar	1 keg	1.000.000	1.000.000
	PENULISAN ARTIKEL UNTUK JURNAL	1 keg	500.000	500.000
T O T A L				19.500.000

DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan, dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Argyris, C. 1995. *The Impact of Budget on People*. The Controllership Foundation, New York.
- Brownell, P. 2002. *Participation in Budgeting Process: When It works and When It doesn't*, Journal of Accounting Literature, Vol. 1 p. 124-153.
- Caplan, E. H. 1971. *Management Accounting and Behavioral Science*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Chong, Vincent K. & Chong, Kar Ming. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance, A Structural Equation Modeling Approach*. 14. p. 65-86.
- Clinton, B. Douglas & Hunton, James E. 2001. *Linking Participative Budgeting Congruence to Organization Performance*. Behavioral Research in Accounting. p. 127-141.
- Decoster Don T and Schafer Eldon L. 1979. *Management Accounting: A Decision Emphasis*. Second Edition. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Dunk, Alan S. 1999. *Budget Emphasis, Budgetary Participation and Managerial Performance: A Note, Accounting, Organization and Society*. 14 (4) p. 321-324. Tahun 1990
- Garrison, Ray H, and Nooren, Eric W. 2003. *Managerial Accounting*. Tenth Edition. Mc. Graw Hill, Singapore.
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang, 2002
- Govindarajan, V. 1996, Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, Decision Science. p. 496-516.
- . 1988. *A Contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanism with strategy*. Academy of Management Journal, 31. p. 828-853.

- Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organization*. London: Harper Collins Business Hammersmith.
- Hood, Jacqueline N and Koberg, Christine. 1991. *Accounting Firm Cultures and Creativity among Accountants*. *Accounting Horizons*, September. p. 12-19.
- Hopwood, A. 1974, *Accounting and Human Behaviour*. Prentice-Hall
- Indriantoro, Nur. 2000. *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*. Dissertation.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Kenis, I. 1999. *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. *Accounting Review*. October. p. 707-721.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi*. Cetakan Pertama. Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Lau, Chong M., Tan Sharon L.C. 2003. *The Effects of Job-Relevant Information and Participation of the Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction*.
- Leach, Maria A. Lopez. 2002. *Participative Budgeting, Performance and Job Satisfaction: A Cultural Study of Managers Working For Multinational Firms in Southeastern United States and The US-Mexico Border*. Mississippi State University. Dissertation.
- Locke, E.A. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction, dalam M.D. Dunnette (ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, New York. p. 1297-1350.
- Lyne Stephen. 1995. *Accounting Measures, Motivation and Performance Appraisal, Issues In Management Accounting. Second Edition*. Prentice Hall Europe, p. 239-256.
- Milani, K. 1997. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*. *The Accounting Review*. April. p. 274-284.
- Mitchell, Terence, R. 1982. *Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice*, *Academy of Management Review*. Vol. 7 Nr. 1. p. 80-88.

- Murray, Dennis. 1990. *The Performance Effects of Participative Budgeting and Integration of Intervening and Moderating Variables, Behavioral Research in Accounting*. Vol. 2.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Outley, David & Pollanen, Raili, M. 1978. Budget Use and Managerial Performance, *Journal Accounting Research*. 16. p. 122-149.
- Riyadi, Selamat. 1998, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variable Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial. UGM. Tesis.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Riza Reni Yenti. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran. Penelitian. SNA VI.
- Siagian, Sondang P. 2003, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Kelima, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- . 2004, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. 1992, *Management*. Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keenam. Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- Welsh, Gleen A. 1981. *Budgeting, Profit Planning and Control*. Fourth edition. Prentice Hall of India Private Ltd., New Delhi.
- Wentzel, Kristin. 2002. *The influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting*, *Behavioral Research in Accounting*, 14, p. 247-271.

Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

www.waspadaonline.co.id.....

VII. BIODATA KETUA PENELITI

Data Peribadi

:
Nama : **Zulkifli Harahap, SE, M.Si**
Inisial : Zoel.
Tempat & Tanggal Lahir : Medan, 22 September 1976.
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam.
Golongan Darah : "A"
Kewarganegaraan : Indonesia.
Suku Bangsa : Batak Angkola.
Alamat : Jln. Yos Sudarso Km. 6.8 Gg. Madio No. 54.
T. Mulia Medan.
Telepon : (061) 6631434.
Handphone : 081265720788.
Email : zulkifli@ut.ac.id



Penelitian:

No	Judul	Pembiayaan/ Sponsor	Tahun
1	Tingkat Disclosure dalam mempengaruhi Biaya Equitas	Dana Rutin LPPM IBBI	Juni 2003
2	Economic Value Edded Sebagai Ukuran Keberhasilan Kinerja Manajemen	Mandiri	Oktober 2004
3	Peranan Auditor dalam Isu Lingkungan dengan Pendekatan Audit Sosial	Peneltian Dosen Muda Dikti	Juni 2005
4	Pengaruh Faktor Fundamental & Resiko Sistematis terhadap Harga Saham perusahaan Manufaktur di BEJ	Dana Rutin LPPM IBBI	Maret 2006
5	Survey Kepuasan Nasabah BPR Sumatera Utara	Bank Indonesia	Des 2006
6	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan Mahasiswa pada UPBJJ-UT Medan	Penelitian Lanjut PTJJ-UT	2009
7	Pengaruh Desentralisasi Fiskal Terhadap kinerja	Penelitian Lanjut	2010

	Pemerintah Kota Medan	Keilmuan-UT	
8	Penggunaan Connonic Correlation Dalam Melihat Kontribusi Budaya Masyarakat Dan Pergaulan Teman Sebaya Terhadap Perilaku Sosial Siswa Sma Negeri 2 Plus Sipirok Kabupaten Tapanuli Selatan	Penelitian Madya Keilmuan-UT	2011

LAMPIRAN

Lampiran 2. Tabulasi Data Variabel Anggaran Partisipatif

No Responden	Butir Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	3	2	3	2	3
2	3	3	3	3	4
3	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	4
6	3	2	2	3	3
7	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	4
9	4	3	3	3	3
10	4	4	3	3	3
11	3	3	2	2	2
12	3	2	3	2	3
13	4	3	3	4	4
14	3	4	3	1	4
15	3	3	2	2	3
16	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3
18	2	2	2	2	3
19	4	3	3	3	4
20	3	4	3	3	4
21	3	3	2	2	3
22	4	3	3	3	3
23	2	2	2	2	3
24	3	3	2	2	4
25	3	4	4	2	3
26	3	3	3	3	3
27	3	3	3	2	3
28	3	3	2	2	4
29	3	3	2	2	3
30	3	3	3	3	3
31	3	3	2	3	3
32	3	3	2	2	3
33	4	3	3	3	4
34	3	2	3	2	3
35	3	3	3	3	4
36	4	4	3	3	3

37	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	4
39	3	2	2	3	3
40	3	3	3	3	3
41	3	3	3	3	4
42	4	3	3	3	3
43	4	4	3	3	3
44	3	3	2	2	2
45	3	2	3	2	3
46	4	3	3	4	4
47	3	4	3	1	4
48	3	3	2	2	3
49	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3
51	2	2	2	2	3
52	4	3	3	3	4
53	3	4	3	3	4
54	3	3	2	2	3
55	4	3	3	3	3
56	2	2	2	2	3
57	3	3	2	2	4
58	3	4	4	2	3
59	3	3	3	3	3
60	3	3	3	2	3
61	3	3	2	2	4
62	3	3	2	2	3
63	3	3	3	3	3
64	3	3	2	3	3
65	3	3	2	2	3
66	4	3	3	3	4
67	3	2	3	3	4
68	4	4	2	3	3
69	2	2	2	2	3
70	4	3	3	3	4
71	3	3	3	3	3
72	3	3	3	4	4
73	3	3	3	2	3
74	3	3	3	3	3
75	3	3	2	3	3

76	3	3	2	2	3
77	4	3	3	3	4
78	3	2	3	2	3
79	3	3	3	3	4
80	4	4	3	3	3
81	3	3	3	3	3
82	3	3	3	3	4
83	3	2	2	3	3
84	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	4
86	4	3	3	3	3
87	4	4	3	3	3
88	3	3	2	2	2
89	3	2	3	2	3
90	4	3	3	4	4
91	3	4	3	1	4
92	3	3	2	2	3
93	3	3	3	3	3
94	3	3	3	3	3
95	2	2	2	2	3
96	4	3	3	3	4
97	3	4	3	3	4
98	3	3	2	2	3
99	4	3	3	3	3
100	2	2	2	2	3
101	3	3	2	2	4
102	3	4	4	2	3
103	3	3	3	3	3
104	3	3	3	2	3
105	3	3	2	2	4
106	3	3	2	2	3
107	3	3	3	3	3
108	3	3	2	3	3
109	3	3	2	2	3
110	4	3	3	3	4
111	3	2	3	3	4
112	4	4	2	3	3
113	2	2	2	2	3
114	4	3	3	3	4

115	3	3	3	3	3
116	3	3	3	3	3
117	3	3	2	3	3
118	3	3	2	2	3
119	4	3	3	3	4
120	3	2	3	2	3
121	3	3	3	3	4
122	4	4	3	3	3
123	3	3	3	3	3
124	3	3	3	3	4
125	3	2	2	3	3
126	3	3	3	3	3
127	3	3	3	3	4
128	4	3	3	3	3
129	4	4	3	3	3
130	3	3	2	2	2
131	3	2	3	2	3
132	4	3	3	4	4
133	3	4	3	1	4
134	3	3	2	2	3
135	3	3	3	3	3
136	3	3	3	3	3
137	2	2	2	2	3
138	4	3	3	3	4
139	3	4	3	3	4
140	3	3	2	2	3
141	4	3	3	3	3
142	2	2	2	2	3
143	3	3	2	2	4
144	3	4	4	2	3
145	3	3	3	3	3
146	3	3	3	2	3
147	3	3	2	2	4
148	3	3	2	2	3
149	3	3	3	3	3
150	3	3	2	3	3
151	3	3	2	2	3
152	4	3	3	3	4
153	3	2	3	3	4

154	4	4	2	3	3
155	2	2	2	2	3
156	4	3	3	3	4
157	3	3	3	3	3
158	3	3	3	4	4
159	3	3	3	2	3
160	3	2	3	3	4
161	4	4	2	3	3

Lampiran 3. Tabulasi Data Kinerja Manajerial

No Responden	Butir Pertanyaan							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3	3	3	1	3	3	2	3
2	3	3	3	3	4	3	1	3
3	4	3	3	3	4	3	3	4
4	3	4	3	3	3	3	2	3
5	4	3	3	1	4	3	3	4
6	4	1	3	3	3	3	1	4
7	3	1	4	1	3	2	1	3
8	4	2	3	3	3	3	2	3
9	3	3	3	3	3	3	2	3
10	3	3	4	3	3	3	1	3
11	3	3	3	3	3	3	1	3
12	3	3	3	1	3	3	1	3
13	3	4	3	3	4	2	3	3
14	4	3	4	1	4	4	3	4
15	3	3	4	3	3	2	2	3
16	3	4	3	3	3	3	2	3
17	4	3	3	3	4	3	1	3
18	3	3	3	1	3	3	2	3
19	3	4	3	2	4	3	1	4
20	4	4	3	3	3	4	1	4
21	3	2	3	1	2	3	3	3
22	4	3	3	3	4	3	3	3
23	3	3	3	1	3	3	2	3
24	3	2	4	3	4	3	1	4
25	2	3	3	1	3	3	1	4
26	3	1	3	2	3	3	2	3
27	2	3	3	1	3	3	1	4

28	3	2	4	3	4	3	1	4
29	3	3	3	3	3	3	2	3
30	4	3	3	1	3	3	1	3
31	3	2	3	2	3	2	2	3
32	3	3	4	3	3	2	2	3
33	4	4	3	2	3	2	3	3
34	3	3	3	3	3	3	2	3
35	3	3	3	1	3	3	2	3
36	3	3	3	3	4	3	1	3
37	4	3	3	3	4	3	3	4
38	3	4	3	3	3	3	2	3
39	4	3	3	1	4	3	3	4
40	4	1	3	3	3	3	1	4
41	3	1	4	1	3	2	1	3
42	4	2	3	3	3	3	2	3
43	3	3	3	3	3	3	2	3
44	3	3	4	3	3	3	1	3
45	3	3	3	3	3	3	1	3
46	3	3	3	1	3	3	1	3
47	3	4	3	3	4	2	3	3
48	4	3	4	1	4	4	3	4
49	3	3	4	3	3	2	2	3
50	3	4	3	3	3	3	2	3
51	4	3	3	3	4	3	1	3
52	3	3	3	1	3	3	2	3
53	3	4	3	2	4	3	1	4
54	4	4	3	3	3	4	1	4
55	3	2	3	1	2	3	3	3
56	4	3	3	3	4	3	3	3
57	3	3	3	1	3	3	2	3
58	3	2	4	3	4	3	1	4
59	2	3	3	1	3	3	1	4
60	3	1	3	2	3	3	2	3
61	2	3	3	1	3	3	1	4
62	3	2	4	3	4	3	1	4
63	3	3	3	3	3	3	2	3
64	4	3	3	1	3	3	1	3
65	3	2	3	2	3	2	2	3
66	3	3	4	3	3	2	2	3

67	4	4	3	2	3	2	3	3
68	3	3	3	3	3	3	2	3
69	4	2	4	3	4	3	3	4
70	3	3	3	1	3	3	2	3
71	3	4	3	2	4	3	1	4
72	3	3	4	3	3	3	1	3
73	3	4	3	3	4	1	3	3
74	3	3	4	1	3	2	1	3
75	3	4	3	3	3	3	2	3
76	4	3	3	1	4	3	3	4
77	4	1	3	3	3	3	1	4
78	3	1	4	1	3	2	1	3
79	4	2	3	3	3	3	2	3
80	3	3	3	3	3	3	2	3
81	3	3	4	3	3	3	1	3
82	3	3	3	3	3	3	1	3
83	3	3	3	1	3	3	1	3
84	3	4	3	3	4	2	3	3
85	4	3	4	1	4	4	3	4
86	3	3	4	3	3	2	2	3
87	3	4	3	3	3	3	2	3
88	4	3	3	3	4	3	1	3
89	3	3	3	1	3	3	2	3
90	3	4	3	2	4	3	1	4
91	4	4	3	3	3	4	1	4
92	3	2	3	1	2	3	3	3
93	4	3	3	3	4	3	3	3
94	3	3	3	1	3	3	2	3
95	3	2	4	3	4	3	1	4
96	2	3	3	1	3	3	1	4
97	3	1	3	2	3	3	2	3
98	2	3	3	1	3	3	1	4
99	3	2	4	3	4	3	1	4
100	3	3	3	3	3	3	2	3
101	4	3	3	1	3	3	1	3
102	3	2	3	2	3	2	2	3
103	3	3	4	3	3	2	2	3
104	4	4	3	2	3	2	3	3
105	3	3	3	3	3	3	2	3

106	3	3	3	1	3	3	2	3
107	3	3	3	3	4	3	1	3
108	4	3	3	3	4	3	3	4
109	3	4	3	3	3	3	2	3
110	4	3	3	1	4	3	3	4
111	4	1	3	3	3	3	1	4
112	3	1	4	1	3	2	1	3
113	4	2	3	3	3	3	2	3
114	3	3	3	3	3	3	2	3
115	3	3	4	3	3	3	1	3
116	3	3	3	3	3	3	1	3
117	3	3	3	1	3	3	1	3
118	3	4	3	3	4	2	3	3
119	4	3	4	1	4	4	3	4
120	3	3	4	3	3	2	2	3
121	3	4	3	3	3	3	2	3
122	4	3	3	3	4	3	1	3
123	3	3	3	1	3	3	2	3
124	3	4	3	2	4	3	1	4
125	4	4	3	3	3	4	1	4
126	3	2	3	1	2	3	3	3
127	4	3	3	3	4	3	3	3
128	3	3	3	1	3	3	2	3
129	3	2	4	3	4	3	1	4
130	2	3	3	1	3	3	1	4
131	3	1	3	2	3	3	2	3
132	2	3	3	1	3	3	1	4
133	3	2	4	3	4	3	1	4
134	3	3	3	3	3	3	2	3
135	4	3	3	1	3	3	1	3
136	3	2	3	2	3	2	2	3
137	3	3	4	3	3	2	2	3
138	4	4	3	2	3	2	3	3
139	3	3	3	3	3	3	2	3
140	4	2	4	3	4	3	3	4
141	3	3	3	1	3	3	2	3
142	3	4	3	2	4	3	1	4
143	3	3	4	3	3	3	1	3
144	3	4	3	3	4	1	3	3

145	3	3	4	1	3	2	1	3
146	4	2	3	3	3	3	2	3
147	3	3	3	3	3	3	2	3
148	3	3	4	3	3	3	1	3
149	3	3	3	3	3	3	1	3
150	3	3	3	1	3	3	1	3
151	3	4	3	3	4	2	3	3
152	4	3	4	1	4	4	3	4
153	3	3	4	3	3	2	2	3
154	3	4	3	3	3	3	2	3
155	4	3	3	3	4	3	1	3
156	3	3	3	1	3	3	2	3
157	3	4	3	2	4	3	1	4
158	4	4	3	3	3	4	1	4
159	3	2	3	1	2	3	3	3
160	4	3	3	3	4	3	3	3
161	3	3	3	1	3	3	2	3

Lampiran 4. Tabulasi Data Budgetary Slack

No Responden	Butir Pertanyaan			
	1	2	3	4
1	3	1	2	3
2	3	2	2	3
3	3	3	4	4
4	3	2	2	3
5	3	3	3	3
6	2	1	3	4
7	3	2	1	3
8	3	2	2	3
9	3	1	1	3
10	3	2	1	3
11	2	1	1	3
12	2	1	2	3
13	3	3	3	4
14	4	3	3	4
15	2	2	3	3
16	3	2	2	3
17	3	3	3	3
18	2	1	2	3

19	4	1	1	4
20	3	2	3	4
21	1	2	2	2
22	3	2	3	4
23	2	1	2	3
24	3	2	2	4
25	3	3	3	3
26	3	2	2	3
27	3	3	3	3
28	3	2	4	4
29	2	3	3	4
30	3	1	3	4
31	3	1	2	3
32	2	2	3	3
33	3	3	3	3
34	3	2	2	3
35	3	1	2	3
36	3	2	2	3
37	3	3	4	4
38	3	2	2	3
39	3	3	3	3
40	2	1	3	4
41	3	2	1	3
42	3	2	2	3
43	3	1	1	3
44	3	2	1	3
45	2	1	1	3
46	2	1	2	3
47	3	3	3	4
48	4	3	3	4
49	2	2	3	3
50	3	2	2	3
51	3	3	3	3
52	2	1	2	3
53	4	1	1	4
54	3	2	3	4
55	1	2	2	2
56	3	2	3	4
57	2	1	2	3

58	3	2	2	4
59	3	3	3	3
60	3	2	2	3
61	3	3	3	3
62	3	2	4	4
63	2	3	3	4
64	3	1	3	4
65	3	1	2	3
66	2	2	3	3
67	3	3	3	3
68	3	2	2	3
69	3	3	3	4
70	2	1	2	3
71	4	3	2	4
72	3	2	1	3
73	2	3	4	4
74	3	1	1	3
75	3	3	4	4
76	3	2	2	3
77	3	3	3	3
78	2	1	3	4
79	3	2	1	3
80	3	2	2	3
81	3	1	1	3
82	3	2	1	3
83	2	1	1	3
84	2	1	2	3
85	3	3	3	4
86	4	3	3	4
87	2	2	3	3
88	3	2	2	3
89	3	3	3	3
90	2	1	2	3
91	4	1	1	4
92	3	2	3	4
93	1	2	2	2
94	3	2	3	4
95	2	1	2	3
96	3	2	2	4

97	3	3	3	3
98	3	2	2	3
99	3	3	3	3
100	3	2	4	4
101	2	3	3	4
102	3	1	3	4
103	3	1	2	3
104	2	2	3	3
105	3	3	3	3
106	3	2	2	3
107	3	1	2	3
108	3	2	2	3
109	3	3	4	4
110	3	2	2	3
111	3	3	3	3
112	2	1	3	4
113	3	2	1	3
114	3	2	2	3
115	3	1	1	3
116	3	2	1	3
117	2	1	1	3
118	2	1	2	3
119	3	3	3	4
120	4	3	3	4
121	2	2	3	3
122	3	2	2	3
123	3	3	3	3
124	2	1	2	3
125	4	1	1	4
126	3	2	3	4
127	1	2	2	2
128	3	2	3	4
129	2	1	2	3
130	3	2	2	4
131	3	3	3	3
132	3	2	2	3
133	3	3	3	3
134	3	2	4	4
135	2	3	3	4

136	3	1	3	4
137	3	1	2	3
138	2	2	3	3
139	3	3	3	3
140	3	2	2	3
141	3	3	3	4
142	2	1	2	3
143	4	3	2	4
144	3	2	1	3
145	3	2	1	3
146	3	2	2	3
147	3	1	1	3
148	3	2	1	3
149	2	1	1	3
150	2	1	2	3
151	3	3	3	4
152	4	3	3	4
153	2	2	3	3
154	3	2	2	3
155	3	3	3	3
156	2	1	2	3
157	4	1	1	4
158	3	2	3	4
159	1	2	2	2
160	3	2	3	4
161	2	1	2	3

Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Anggaran Partisipatif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,673	,675	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	11,5776	2,020	,613	,451	,538
Butir2	11,7578	2,285	,354	,302	,656
Butir3	12,0559	2,216	,469	,324	,604
Butir4	12,1180	2,092	,432	,326	,621
Butir5	11,4472	2,486	,289	,399	,678

Lampiran 6. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,400	,500	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	19,5901	3,668	,373	,331	,318
Butir2	19,9255	3,757	,400	,187	,351
Butir3	19,5963	4,680	,383	,174	,397
Butir4	20,5901	3,393	,344	,171	,330
Butir5	19,5528	3,499	,494	,418	,365
Butir6	19,9627	4,336	,347	,358	,360
Butir7	21,0248	3,987	,340	,232	,386
Butir8	19,5404	4,187	,369	,441	,314

Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas Budgetary Slack

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,642	,652	4

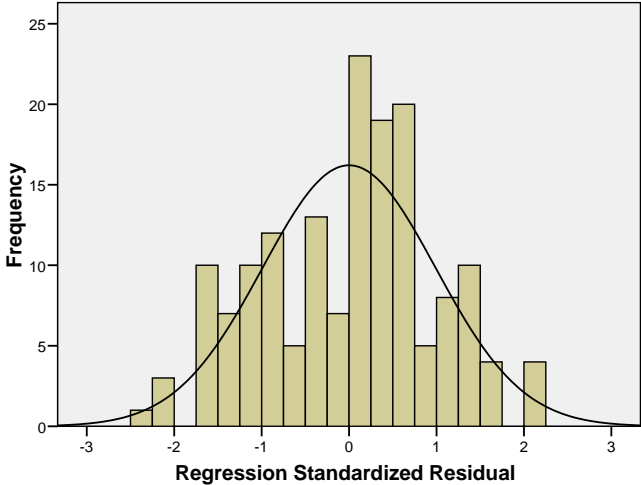
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	7,6149	2,763	,272	,446	,666
Butir2	8,4037	2,030	,519	,480	,498
Butir3	8,0435	1,967	,461	,575	,551
Butir4	7,0745	2,619	,488	,491	,552

Lampiran 8. Uji Asumsi

Histogram

Dependent Variable: Kinerja Manajerial

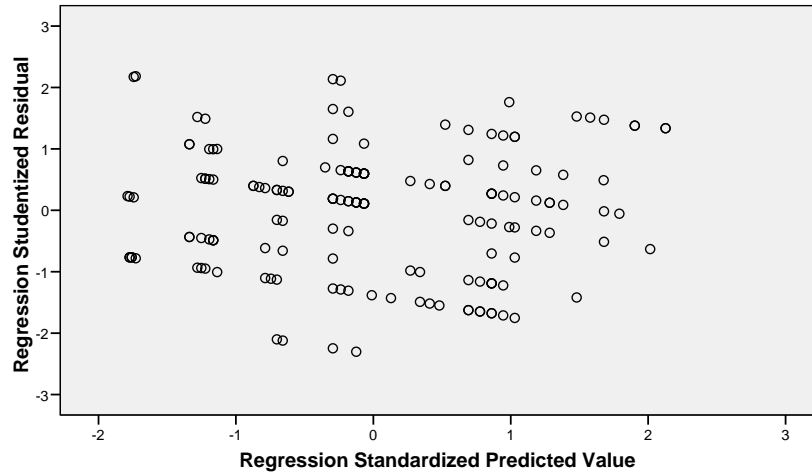


Mean =2.02E-16
Std. Dev. =0.991
N =161

Klasik

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,632 ^a	,400	,393	2,06628	,110	6,466	3	157	,000	2,122

a. Predictors: (Constant), Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19,833	7,151		2,774	,006		
	Anggaran Partisipatif	,059	,487	,049	3,121	,004	,035	2,536
	Budgetary Slack	,225	,686	,200	2,328	,043	,015	6,624
	Interaksi X1 dan X2	,010	,047	,155	2,213	,031	,011	9,994

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 9. Output Persamaan Regresi

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,632 ^a	,400	,393	2,06628	,110	6,466	3	157	,000	2,122

a. Predictors: (Constant), Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,819	3	27,606	6,466	,000 ^a
	Residual	670,311	157	4,269		
	Total	753,130	160			

a. Predictors: (Constant), Interaksi X1 dan X2, Anggaran Partisipatif, Budgetary Slack

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	19,833	7,151		2,774	,006		
	Anggaran Partisipatif	,059	,487	,049	3,121	,004	,035	2,536
	Budgetary Slack	,225	,686	,200	2,328	,043	,015	6,624
	Interaksi X1 dan X2	,010	,047	,155	2,213	,031	,011	9,994

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial