

**PENGARUH LINGKUNGAN DINAMIS TERHADAP PARTISIPASI
ANGGARAN DENGAN PROSES INFORMASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(STUDI EMPIRIS PADA PERSEPSI MANAJER DAN STAF
BADAN USAHA MILIK NEGARA *GO PUBLIC* DI INDONESIA)**

DISERTASI



Oleh:
DIAN INDRI PURNEMASARI
NIM: T431108013

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
MINAT AKUNTANSI**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2015**

**PENGARUH LINGKUNGAN DINAMIS TERHADAP
PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN
PROSES INFORMASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(STUDI EMPIRIS PADA PERSEPSI MANAJER DAN STAF
BADAN USAHA MILIK NEGARA *GO PUBLIC* DI INDONESIA)**

DISERTASI



Oleh:

Nama Mahasiswa : Dian Indri Purnamasari
NIM : T431108013
Program Studi : Ilmu Akuntansi
Minat : Akuntansi Manajemen

Menyetujui,
KOMISI PEMBIMBING
Pada tanggal Maret 2015

Promotor

Ko – Promotor

(Prof. Dr. Rahmawati, M.Si., Ak)

(Dr. Mulyanto, ME)

Mengetahui,
Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi UNS

(Prof. Dr. Tulus Haryono, M.Ek)

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2015**

JUDUL DISERTASI
PENGARUH LINGKUNGAN DINAMIS TERHADAP PARTISIPASI
ANGGARAN DENGAN PROSES INFORMASI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(STUDI EMPIRIS PADA PERSEPSI MANAJER DAN STAF
BADAN USAHA MILIK NEGARA *GO PUBLIC* DI INDONESIA)

Nama Mahasiswa Dian Indri Purnamasari
NIM T431108013
Program Studi Ekonomi (Akuntansi)

Dewan Penguji

- | | |
|-------------------------------------------------|------------|
| 1. Prof. Drs. Sutarno, M.Sc., Ph.D. | Ketua |
| 2. Dr. Bandi, M.Si., Ak | Sekretaris |
| 3. Prof. Dr. Tulus Haryono, M. Ek | Anggota |
| 4. Dr. Wisnu Untoro, MS | Anggota |
| 5. Prof. Dr. Rahmawati, M.Si., Ak | Anggota |
| 6. Dr. Mulyanto, ME | Anggota |
| 7. Dr. Djuminah, M.Si, Ak | Anggota |
| 8. Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, MS | Anggota |
| 9. Prof. Dr. Indra Wijaya Kusuma, MBA., Ak., CA | Anggota |

Tanggal Ujian Terbuka : 27 Mei 2015

SK Penguji Nomor : 717 / UN27 / KP / 2015

PERNYATAAN ORISINALITAS PROPOSAL

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku (UU No. 2 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Surakarta, Mei 2015



Dian Indri Purnamasari
T431108013

**Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran
dengan Proses Informasi sebagai Variabel Mediasi
(Studi Empiris pada Persepsi Manajer dan Staf
BUMN *Go Public* di Indonesia)**

*Dian Indri Purnamasari
Rahmawati
Mulyanto
Universitas Sebelas Maret*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menemukan bukti empiris dan mengkaji faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran, yaitu pengaruh: (i) lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, (ii) lingkungan dinamis terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi), (iii) proses informasi terhadap partisipasi anggaran, dan (iv) proses informasi yang memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran. Penelitian ini juga bertujuan mengkaji aspek perbedaan dalam partisipasi anggaran, yaitu perbedaan berdasarkan: (i) skor penilaian kualitas penerapan *Corporate Governance* (CG) Badan Usaha Milik Negara (BUMN), (ii) pembagian sektor industri BUMN, dan (iii) pengalaman kerja manajer BUMN.

Penelitian ini menggunakan data primer melalui *mail survey* terhadap persepsi manajer dan staf Divisi Perencanaan dan Anggaran di 19 BUMN Terbuka di Indonesia. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan untuk mengukur penilaian kualitas penerapan CG berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Keuangan Nomor: SK-16/S.MBU/2012. Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk mengkaji beberapa faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran dan menggunakan ANOVA untuk mengkaji aspek perbedaan dalam partisipasi anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (i) lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran, (ii) lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi), (iii) proses informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran, (iv) proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, dan (v) terdapat perbedaan partisipasi anggaran pada pengalaman kerja manajer BUMN, namun tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, dan pembagian sektor industri BUMN.

Kata Kunci: Lingkungan Dinamis, Proses Informasi, Partisipasi Anggaran, Analisis Tugas, Teknologi.

**The Impact of a Dynamic Environment on Budgetary Participation
with Information Processing as a Mediating Variable
(An Empirical Study on Public SOE Managers
and Staff Perception in Indonesia)**

*Dian Indri Purnamasari
Rahmawati
Mulyanto
Universitas Sebelas Maret*

Abstract

The study aims to find empirical evidence and to assess the factors influencing budgetary participation, which are the impacts of: (i) a dynamic environment on budgetary participation, (ii) a dynamic environment on information processing (task exceptions, task analysis, information technology, and information system), (iii) information processing on budgetary participation, and (iv) information processing that mediates the impact of a dynamic environment on budgetary participation. It is also aimed to assess the differences in budgetary participation, which are the differences in: (i) quality assessment scores for the implementation of Corporate Governance (CG) in State-Owned Enterprises (SOEs), (ii) industrial classification of SOEs, and (iii) work experience of SOE managers.

The study uses primary data from mail survey on the perception of Planning and Budgeting staff in 19 public SOEs in Indonesia. It also uses secondary data in the form of financial statements to measure the quality assessment of CG implementation based on the Decree of the Minister of Finance No: SK-16/S.MBU/2012. The study used path analysis to identify several factors that influence budgetary participation and ANOVA to find differences in budgetary participation.

The results indicate that (i) a dynamic environment has a positive impact on budgetary participation, (ii) a dynamic environment has a positive impact on information processes (task exception, task analysis, information technology, and information system), (iii) information processing has a positive impact on budgetary participation, (iv) information processing mediates the impact of dynamic environment on budgetary participation, and (v) differences exist in budgetary participation based on working experience of SOE managers. However, no differences were found in budgetary participation based on quality assessment score of CG implementation and industrial classification of SOEs.

Keywords: dynamic environment, information processing, budgetary participation, task analysis, technology

KATA PENGANTAR

Sebuah proses panjang dan tidak sederhana ini diakhiri dengan ucapan rasa syukur yang luar biasa kepada Tuhan Yang Maha Esa atas begitu banyak berkat melalui kesehatan, rejeki, kebersamaan keluarga, kawan, dan rekan kerja, serta lingkungan yang begitu kondusif memberikan dukungan sehingga Disertasi ini dapat terselesaikan dengan lancar. Besar harapan penulis agar sekiranya Disertasi dapat memberikan inspirasi bagi berbagai pihak, menjadi spirit dalam menjalani proses panjang dan mekanisme mengelola berbagai sumber daya di sekeliling kita. Ucapan terima kasih tidak dapat dipungkiri kepada berbagai pihak yang telah mendukung segala proses Disertasi ini, yaitu Yth:

1. Prof. Dr. Ravik Karsidi, M.S selaku Rektor Universitas Sebelas Maret (UNS) yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam menempuh pendidikan pada Program Doktor dan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret (PDIE FEB UNS).
2. Dr. Hunik Sri Runing Sawitri, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret.
3. Prof. Dr. Ir. Ahmad Yunus, M.S selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret.
4. Prof. Dr. Tulus Haryono, M. Ek selaku Ketua Program Doktor dan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret yang dengan segala upaya memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan Disertasi tepat pada waktunya.

5. Prof. Dr. Rahmawati, M.Si., Ak dan Dr. Mulyanto, ME yang sejak awal proses mendampingi penulis dengan segala kerjasama dan komunikasi yang menjadikan tetap berkobarnya spirit untuk menyelesaikan Disertasi ini tepat pada waktunya.
6. Prof. Dr. Indra Wijaya Kusuma, MBA, Ak., CA. (penguji eksternal dari UGM), Prof. Drs. Djoko Suhardjanto, M.Com (Hons), PhD., Ak., Prof. Dr. JJ Sarung, MS, Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, MS, Dr. Wisnu Untoro, MS dan Dr. Djuminah, M.Si, Ak. selaku tim Penguji atas segala penilaian, bimbingan, dan masukan yang sangat berarti dalam dinamika proses penyempurnaan Disertasi ini.
7. Segenap dosen pengasuh dan staf administrasi PDIE FEB UNS, yang telah berperan banyak dan menginspirasi berbagai hal dalam mendukung proses Disertasi ini.
8. Suamiku tercinta, Paulus Sujarwo dan anak-anakku Maria Angelita Dian Putri dan Johannes Baptista Timur Indra Febrriano yang selalu dengan kebesaran hati memahami, memotivasi, mendampingi, dan mendoakan dengan caranya yang luar biasa dalam proses pencapaian Disertasi ini.
9. Kedua orang tuaku Ibunda Dewi Utami Agustina dan Ayahanda Andi Subagyo, yang selalu mendoakan dan memberikan restu untuk setiap apa yang menjadi keputusan perjalanan studi ini dengan harapan segala sesuatunya adalah terbaik.

10. Kerabatku, Adindaku Dian Ety Mayasari, Saudariku Teodora Winda Mulia dan Galuh Artika Febrianti, yang selalu turut memberikan dukungan semua proses ini berjalan lancar sesuai harapan.
11. Keluarga besar UPN “Veteran” Yogyakarta dan Menara Timur Computer beserta segenap *stakeholder*-nya, atas segala bentuk dukungan yang memperlancar proses studi ini.
12. Semua rekan-rekan seperjuangan di PDIE FEB UNS, khususnya Angkatan V atas segala kebersamaannya yang mendukung terciptanya proses pendewasaan dan kelancaran studi ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendorong penulis dalam proses menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari Disertasi ini masih jauh dari sempurna karena berbagai keterbatasan dalam mengalokasikan segala daya yang dimiliki. Penulis berharap Disertasi ini dapat menginspirasi semua pihak khususnya bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Penulis juga berharap bahwa proses pembelajaran tidak hanya berhenti sampai pada Disertasi ini, akan tetapi dalam setiap proses kehidupan dan mengamalkan ilmu bagi sesama, tidak mencela segala keburukan, akan tetapi menjadikan untuk selalu meneladan hanya pada kebaikan.

Surakarta, Mei 2015

Dian Indri Purnamasari

DAFTAR ISI

Halaman Depan.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Persetujuan Tim Penguji.....	iii
Pernyataan Orisinalitas Disertasi	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Daftar Singkatan.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Orisinalitas Penelitian	16
C. Rumusan Masalah.....	19
D. Tujuan Penelitian	21
E. Kontribusi Penelitian	22

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .	23
A. Landasan Teori	23
1. Teori Organisasi	24
2. Proses Informasi	32
3. Kontinjensi	42
4. Anggaran	47
5. Anggaran Sektor Publik	55
6. Partisipasi Anggaran	59
7. <i>Corporate Governance</i> (CG) pada BUMN	62
B. Penelitian Sebelumnya dan Pengembangan Hipotesis Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran	68
1. Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran	68
2. Lingkungan Dinamis dan Proses Informasi	75
3. Proses Informasi dan Partisipasi Anggaran	82
4. Proses Informasi Memediasi Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran	87
C. Pengembangan Hipotesis Faktor Perbedaan Partisipasi Anggaran	91
D. Kerangka Konseptual Penelitian.....	94
 BAB III METODE PENELITIAN	 96
A. Obyek Penelitian	96
B. Unit Analisis.....	97
1. Populasi.....	97

2. Sampel dan Penentuan Sampel	101
3. Jenis, Sumber Data, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	102
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	108
D. Pengujian Instrumen Penelitian.....	111
1. Validitas dan Reliabilitas	111
2. Pengujian <i>Response Bias</i>	112
E. Pengujian Hipotesis	113
1. Asumsi Klasik	113
2. Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran	115
3. Aspek Perbedaan dalam Partisipasi Anggaran.....	117
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	118
A. Hasil Penelitian.....	118
1. Deskripsi Data	118
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	122
3. Pengujian <i>Response Bias</i>	124
4. Pengujian Asumsi Klasik	125
5. Statistik Deskriptif.....	127
6. Skoring BUMN	130
B. Pengujian Hipotesis Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran	134
1. Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran (H_1).....	134

2. Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi (H ₂).....	135
3. Pengaruh Proses Informasi terhadap Partisipasi Anggaran (H ₃).....	137
4. Pengaruh Mediasi Proses Informasi	139
C. Pengujian Hipotesis Faktor Perbedaan Partisipasi Anggaran	151
D. Pembahasan	155
1. Faktor yang mempengaruhi Partisipasi Anggaran.....	155
2. Aspek perbedaan dalam Partisipasi Anggaran	168
 BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI	 171
A. Kesimpulan.....	171
B. Implikasi.....	174
C. Keterbatasan	176
D. Saran.....	177
DAFTAR PUSTAKA	178
LAMPIRAN.....	189

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Pendekatan Anggaran	48
Tabel 2.2	Daftar Capaian Penerapan CG BUMN.....	66
Tabel 2.3	Skor Hasil Penilaian Penerapan CG BUMN	67
Tabel 4.1	Hasil Pengembalian Kuesioner.....	118
Tabel 4.2	Profil Responden	120
Tabel 4.3	Hasil <i>Pilot Test</i>	123
Tabel 4.4	Pengujian Reliabilitas	124
Tabel 4.5	Hasil <i>t-test</i> Pengujian Perbedaan Rata-rata Responden Awal dan Akhir	125
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif.....	127
Tabel 4.7	Hasil Skoring CG BUMN Terbuka	131
Tabel 4.8	Analisis Tambahan Perbandingan Laba	133
Tabel 4.9	Ringkasan Pengujian H ₁	135
Tabel 4.10	Ringkasan Pengujian H ₂	136
Tabel 4.11	Ringkasan Pengujian H ₃	138
Tabel 4.12	Ringkasan Pengujian H _{4a}	139
Tabel 4.13	Pengaruh Antar Variabel	141
Tabel 4.14	Ringkasan Pengujian H _{4b}	142
Tabel 4.15	Pengaruh Antar Variabel	144
Tabel 4.16	Ringkasan Pengujian H _{4c}	145
Tabel 4.17	Pengaruh Antar Variabel	147

Tabel 4.18	Ringkasan Pengujian H_{4d}	148
Tabel 4.19	Pengaruh Antar Variabel	150
Tabel 4.20	Ringkasan Pengaruh Antar Variabel	151
Tabel 4.21	Hasil Pengujian Perbedaan Partisipasi Anggaran.....	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>An Organization Task</i>	26
Gambar 2.2	Kerangka Teori	30
Gambar 2.3	Penelitian Proses Informasi	41
Gambar 2.4	Tahapan Siklus Anggaran.....	50
Gambar 2.5	Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran	70
Gambar 2.6	Lingkungan Dinamis dan Proses Informasi	79
Gambar 2.7	Proses Informasi dan Partisipasi Anggaran	85
Gambar 2.8	Kerangka Konseptual Penelitian	95
Gambar 4.1	Model H ₁	134
Gambar 4.2	Model H ₂	136
Gambar 4.3	Model H ₃	137
Gambar 4.4	Model H _{4a}	139
Gambar 4.5	Mode H _{4b}	142
Gambar 4.6	Model H _{4c}	145
Gambar 4.7	Model H _{4d}	148
Gambar 4.8	Perbedaan Partisipasi Anggaran pada Penerapan CG	152
Gambar 4.9	Perbedaan Partisipasi Anggaran pada Sektor Perusahaan	153
Gambar 4.10	Perbedaan Partisipasi Anggaran pada Pengalaman Manajer	154

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	<i>Mapping</i> Penelitian Partisipasi Anggaran	189
Lampiran 2	Perkembangan Jumlah BUMN Tahun 2005-2011	193
Lampiran 3	<i>Mapping</i> Wilayah Kantor Pusat BUMN dan Sektor Usaha	194
Lampiran 4	<i>Mapping</i> Wilayah Kantor Pusat BUMN	195
Lampiran 5	<i>Mapping</i> Status Badan Usaha Kantor Pusat BUMN	196
Lampiran 6	<i>Mapping</i> Sektor Usaha Kantor Pusat BUMN	197
Lampiran 7	Kuesioner Penelitian	198
Lampiran 8	Pengujian Validitas dan Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	203
Lampiran 9	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Responden	213
Lampiran 10	Pengujian <i>Response Bias</i>	223
Lampiran 11	Pengujian Lingkungan Dinamis-Partisipasi Anggaran	225
Lampiran 12	Pengujian Lingkungan Dinamis- <i>Task Exceptions</i>	227
Lampiran 13	Pengujian <i>Task Exceptions</i> -Partisipasi Anggaran	229
Lampiran 14	Pengujian Lingkungan Dinamis- <i>Task Exceptions</i> -Partisipasi Anggaran	231
Lampiran 15	Pengujian Lingkungan Dinamis-Analisis Tugas	233
Lampiran 16	Pengujian Analisis Tugas-Partisipasi Anggaran	235
Lampiran 17	Pengujian Lingkungan Dinamis-Analisis Tugas-Partisipasi Anggaran	237
Lampiran 18	Pengujian Lingkungan Dinamis-Teknologi Informasi.....	239
Lampiran 19	Pengujian Teknologi Informasi-Partisipasi Anggaran	241

Lampiran 20	Pengujian Lingkungan Dinamis-Teknologi Informasi-Partisipasi Anggaran.....	243
Lampiran 21	Pengujian Lingkungan Dinamis-Sistem Informasi	245
Lampiran 22	Pengujian Sistem Informasi-Partisipasi Anggaran.....	247
Lampiran 23	Pengujian Lingkungan Dinamis-Sistem Informasi-Partisipasi Anggaran	249
Lampiran 24	Pengujian Proses Informasi-Partisipasi Anggaran	251
Lampiran 25	Pengujian Perbedaan Skor CG terhadap Partisipasi Anggaran	253
Lampiran 26	Pengujian Perbedaan Sektor terhadap Partisipasi Anggaran.....	255
Lampiran 27	Pengujian Perbedaan Pengalaman terhadap Partisipasi Anggaran	257
Lampiran 28	Korelasi Penilaian Kualitas CG dan Laba.....	259
Lampiran 29	Persentase Jawaban Responden	260
Lampiran 30	Daftar Indikator/Parameter Penilaian.....	275

DAFTAR SINGKATAN

AT	: Analisis Tugas
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CG	: <i>Corporate Governance</i>
GCG	: <i>Good Corporate Governance</i>
IP	: <i>Information Processing</i>
LD	: Lingkungan Dinamis
PA	: Partisipasi Anggaran
RJP	: Rencana Jangka Panjang
RKAP	: Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan
SI	: Sistem Informasi
TE	: <i>Task Exceptions</i>
TI	: Teknologi Informasi

BAB I

PENDAHULUAN

Pendahuluan ini berisi penjelasan tentang latar belakang masalah, orisinalitas penelitian, dan rumusan masalah. Penjelasan selanjutnya adalah tujuan penelitian dan kontribusi penelitian baik bagi bidang akademik dan praktik.

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan swasta maupun pemerintah dalam hal ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berada pada lingkungan yang dinamis dan persaingan yang kompetitif, sehingga perusahaan diharapkan mampu meningkatkan kepekaan dan kesiapannya terhadap segala bentuk perubahan lingkungan yang terjadi. Perusahaan swasta cenderung memiliki banyak tekanan persaingan usaha sehingga secara langsung atau tidak langsung dipaksa untuk siap menghadapi persaingan dan memikirkan strategi yang harus dilakukan agar mampu bertahan (Griffin dan Elbert, 2006).

Menurut UU No. 19 Tahun 2003, BUMN merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (RI, 2003) dan diharapkan juga tetap mampu bertahan dan bersaing pada lingkungan yang dinamis. BUMN memiliki kecenderungan tidak siap atau lambat dalam menghadapi lingkungan yang dinamis. Dengan menjadi bagian milik pemerintah, tidak memerlukan kompetisi bisnis pada BUMN dan sebagai akibatnya

pencapaian efisiensi dan kinerja menjadi minimal, sehingga apabila dibandingkan dengan perusahaan swasta maka BUMN jauh mengalami ketertinggalan profesionalisme (Iskan, 2012).

BUMN didirikan dengan tujuan: (i) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (ii) mengejar keuntungan; (iii) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (iv) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; dan (v) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat (RI, 2003). Pendirian dan maksud tujuan BUMN adalah selaras dengan alasan dan tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan UUD 1945 “.....untuk memajukan kesejahteraan umum.....” dan sesuai dengan Pasal 33 UUD1945, pemerintah merupakan pihak yang bertanggungjawab penuh atas sumber-sumber ekonomi serta perekonomian Indonesia.

BUMN dalam melaksanakan kegiatannya harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan. Pada masa-masa awal pemerintahan Orde Baru, BUMN terbagi menjadi 3 (tiga) jenis usaha, yaitu (i) Perusahaan Jawatan (Perjan), (ii) Perusahaan Umum (Perum), dan (iii) Perusahaan Perseroan (Persero) (BUMN.go.id). Dalam perkembangannya, khususnya dengan mulai berlakunya UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, BUMN dibagi dalam 3 (tiga) jenis

usaha, yaitu (i) Perusahaan Umum (Perum), (ii) Perusahaan Perseroan (Persero), dan (iii) Perusahaan Perseroan Terbuka (Persero Terbuka) (RI, 2003).

Perum adalah BUMN yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan, Perum lebih mengedepankan penyediaan pelayanan publik terlebih dahulu sebagai tujuan utamanya. Persero merupakan BUMN yang tujuan utamanya mengejar keuntungan dengan kepemilikan saham atau modal minimal sebesar 51 % adalah oleh Negara Republik Indonesia, sementara itu Persero Terbuka adalah persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan sebagai konsekuensinya memiliki kendali dari berbagai pihak sebagai tuntutan publik akan informasi (RI, 2003). Persero Terbuka selain harus memenuhi peraturan di dalam pasar modal, juga harus siap dikendalikan oleh kepentingan berbagai pihak, yaitu investor non pemerintah, kreditor, bahkan masyarakat itu sendiri. Semua bentuk BUMN ini memiliki tuntutan untuk mampu bersaing seperti halnya perusahaan swasta lainnya dengan berbagai strategi dan partisipasi dalam anggaran.

BUMN memerlukan strategi agar pengelolaan perusahaan sehat, optimal, dan bermanfaat bagi kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara sesuai dengan tujuan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945. Menurut Peraturan Menteri BUMN No: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, BUMN memiliki tuntutan perubahan lingkungan pada perusahaan yaitu penerapan tata kelola (*governance*)

yang didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika (Kementerian BUMN, 2011). Dengan peraturan tersebut, BUMN wajib melaksanakan tata kelola perusahaan dengan baik sesuai panduan yang telah diterbitkan oleh pemerintah dengan pertimbangan agar pengelolaan BUMN menjadi sehat dan optimal. Dalam KepMen tersebut dinyatakan bahwa prinsip *Corporate Governance* (CG) meliputi: (i) transparansi, (ii) akuntabilitas, (iii) pertanggungjawaban, (iv) kemandirian, dan (v) kewajaran. Dengan menerapkan 5 (lima) prinsip tersebut, BUMN diharapkan mampu untuk (i) mengoptimalkan nilai agar memiliki daya saing yang kuat, (ii) mendorong pengelolaan secara profesional, (iii) mendorong keputusan yang diambil dilandasi moral yang tinggi, (iv) meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional, dan (v) meningkatkan iklim yang kondusif bagi investasi.

Diharapkan dengan Peraturan Menteri BUMN No: PER-01/MBU/2011 tersebut, BUMN menerapkan secara maksimal semua komponen dalam tata kelola perusahaan. Salah satu indikator pelaksanaan keputusan adalah kewajiban membuat Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RJP merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan selama jangka waktu lima tahun sedangkan RKAP adalah penjabaran tahunan dari RJP yang lebih rinci dan detail. Pemerintah berupaya semakin meningkatkan CG BUMN melalui penerbitan Keputusan Sekretaris Kementerian

BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (GCG) pada BUMN (Kementerian BUMN, 2012) yang berisi 5 (lima) aspek pengujian yaitu (i) komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan, (ii) pemegang saham dan RUPS/pemilik modal, (iii) dewan komisaris/dewan pengawas, (iv) direksi, (v) pengungkapan informasi dan transparansi, dan (vi) aspek lainnya. Surat keputusan tersebut memberikan 153 parameter untuk melakukan skoring penilaian dan evaluasi penerapan CG BUMN dan menentukan kualitas penerapan CG BUMN. Penilaian tersebut bersifat *self assessment* dan wajib dilakukan oleh perusahaan BUMN setiap 2 (dua) tahun sekali sejak dikeluarkannya surat keputusan tersebut dan dilaporkan bertepatan dengan waktu penyampaian pelaporan keuangan kepada Kementerian BUMN. Penilaian ini menunjukkan penerapan CG dan mengetahui kualitas penerapan CG pada BUMN melalui indikator yang telah ditetapkan dalam surat keputusan.

Penerapan CG melandasi terwujudnya partisipasi anggaran dalam perusahaan, hal tersebut dikarenakan unsur-unsur dalam CG yang memberikan dukungan bagi partisipasi anggaran. Unsur tersebut adalah: (i) transparansi, berhubungan dengan persoalan anggaran dalam BUMN yang diharapkan transparan, (ii) akuntabilitas, semua kegiatan dalam anggaran dapat diperhitungkan dan dipertimbangkan, (iii) pertanggung jawaban, seluruh kegiatan dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan, termasuk proses partisipasi dalam anggaran, (iv) kemandirian, dan (v) kewajaran (Kementerian BUMN, 2011). Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan kemandirian suatu

divisi atau unit organisasi dalam membuat atau berperan terhadap pembuatan anggaran dan prinsip kewajaran merupakan bentuk kehati-hatian dalam partisipasi anggaran untuk menentukan angka yang wajar. Partisipasi anggaran terwujud dalam RKAP yang dibuat oleh Direksi setiap tahunnya, yaitu anggaran perusahaan yang dirinci atas program kegiatan.

Pertanyaan yang muncul kemudian apakah dalam pembuatan anggaran perusahaan yang merupakan cerminan atas program atau kegiatan dalam RKAP telah dilaksanakan komponen partisipasi anggaran? Iskan (2012) mengakui rancangan anggaran Kementerian BUMN Tahun Anggaran 2012 hanya plagiasi (*copy and paste*) dari tahun-tahun sebelumnya. Alokasi anggaran juga cenderung tidak kreatif, kurang produktif, dan hanya diganti tahun dan angkanya saja. Pernyataan tersebut sangat menarik untuk ditindaklanjuti dengan pertanyaan: benarkah belum ada partisipasi anggaran dalam BUMN. Di samping itu juga terkait pertanyaan mengenai faktor apa yang mempengaruhi partisipasi anggaran di tengah lingkungan yang dinamis dalam perekonomian.

Badrudin (2013) menjelaskan maraknya korupsi di negara ini salah satunya adalah akibat pembuatan anggaran yang "*kongkalikong*" yang artinya anggaran dibuat berdasarkan kesepakatan antara berbagai pihak yang saling berkepentingan. Anggaran dibuat bukan berdasarkan partisipasi yang sesuai dengan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penyusunan anggaran seharusnya terkait dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, sehingga akan lebih baik melalui tahapan partisipasi dari level bawah yang lebih tahu kondisi dan kegiatan yang akan dilakukan. Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan manajer dalam

menentukan anggaran mereka, bagaimana dalam suatu proses penyusunan anggaran, manajer dan staf terlibat pada setiap tahapan dan prosesnya (Kren, 1992). Partisipasi anggaran juga merupakan suatu proses dimana kinerja perusahaan dievaluasi berdasarkan target anggaran yang telah dibuat sebelumnya (Greenberg, Greenberg, dan Nouri, 1994). Partisipasi anggaran merupakan hal yang penting karena mencerminkan efisiensi dalam proses, pelaksanaan, ketercapaian, dan evaluasi suatu perencanaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan untuk mencari faktor-faktor yang berhubungan dengan partisipasi anggaran, antara lain Wing, Guo, dan Lui (2010). Dalam penelitiannya, Wing *et al.* (2010) membangun model hubungan komitmen organisasi dan lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran yang dimediasi oleh teori motivasi. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh komitmen organisasi dan lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran. Beberapa penelitian lain juga mencari faktor yang berpengaruh terhadap partisipasi anggaran, antara lain adalah variabel kejujuran dan wewenang atasan, bahwa semakin jujur dan tinggi wewenang atasan akan semakin berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Rankin, Schwartz, dan Young, 2008), tujuan anggaran dan komitmen anggaran, bahwa terdapat pengaruh tujuan dan komitmen anggaran terhadap partisipasi anggaran (Chong dan Johnson, 2007), budaya dan etika yang berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Doughlas dan Wier, 2005), asimetri informasi dan alokasi sumber daya, bahwa semakin tinggi asimetri informasi dan alokasi sumber daya akan meningkatkan partisipasi anggaran (Fisher, Frederickson, dan Pfeffer, 2002), negosiasi

berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran (Fisher, Frederickson, dan Peffer, 2000), orientasi profesional dan tujuan, semakin perusahaan berorientasi terhadap profesionalitas dan tujuan organisasi, akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran (Comerford dan Abernethy, 1999), tekanan anggaran dan asimetri informasi, semakin tinggi tekanan anggaran dan asimetri informasi akan meningkatkan kebutuhan terhadap partisipasi anggaran (Dunk, 1993), *risk preferences* berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran (Kim, 1992), *pay scheme* dan asimetri informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran (Chow, Cooper, dan Waller, 1988). Penelitian-penelitian tersebut banyak melihat dari aspek psikologi individu dan organisasi. Penelitian tersebut belum melihat aspek proses informasi yang terdapat dalam proses partisipasi anggaran.

Partisipasi anggaran digunakan dalam penelitian terdahulu sebagai variabel bebas (*independent variable*) dengan berbagai definisi dan konstruk, antara lain yaitu: Brownell (1982) yang mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai proses organisasi di mana setiap individu terlibat dan memiliki pengaruh dalam setiap pengambilan keputusan yang berdampak langsung kepada individu tersebut. Partisipasi anggaran di lain pihak didefinisikan sebagai suatu proses di mana individual kinerjanya akan dievaluasi dan sangat dimungkinkan adanya penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, dan individu tersebut terlibat dan berpengaruh dalam menentukan targetnya (Greenberg, Greenberg, dan Nouri, 1984). Merchant (1985) mendefinisikan partisipasi anggaran adalah kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dan asimetri informasi dalam anggaran. Partisipasi anggaran dapat

didefinisikan secara singkat, yaitu adanya keterlibatan bawahan dalam menentukan anggaran untuk kebutuhan divisi mereka sendiri (Shields dan Shields, 1998).

Berdasarkan berbagai definisi di atas, penelitian ini menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dengan definisi sebagai keterlibatan staf dalam membuat anggaran (Wing, Guo, dan Gladie, 2010). Suatu definisi yang sederhana tentang partisipasi anggaran akan memudahkan pembaca memahami partisipasi anggaran. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan Milani (1975) dengan pertimbangan bahwa instrumen tersebut menanyakan sejauh mana keterlibatan responden sebagai bawahan terhadap suatu anggaran atau keputusan yang diambil oleh atasan. Instrumen Milani (1975) tersebut juga digunakan dalam penelitian selanjutnya, antara lain: Chow, Cooper, dan Waller (1988), Brownell dan Dunk (1991), Shield dan Shield (1998), Chong, Vincent, dan Johnson (2007), Wing *et al.* (2010).

Hasil *mapping* penelitian yang berhubungan dengan partisipasi anggaran selama 7 (tujuh) tahun terakhir, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 1. Penelitian yang menguji berbagai teori dan faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran, antara lain Douglas dan Wier (2005), yang menggunakan dampak budaya dalam sistem anggaran. Penelitian tersebut membandingkan partisipasi anggaran yang terjadi di perusahaan sektor swasta diantara para manajer US dan China.

Faktor sistem informasi digunakan oleh Chong dan Johnson (2007) untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap partisipasi anggaran, dan hasilnya

menunjukkan bahwa variabel *task exceptions* dan analisis tugas (*task analyzability*) menjadi variabel yang mempengaruhi partisipasi anggaran. Rankin *et al.* (2008) menggunakan variabel kejujuran dan otoritas atasan apakah menjadi faktor yang mempengaruhi bawahan dalam membuat suatu anggaran. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kejujuran berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, dan pengaruh tersebut adalah positif. Sementara otoritas atasan berpengaruh terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan pengaruh tersebut adalah negatif yang artinya semakin tinggi otoritas atasan semakin rendah partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan.

Penelitian terdahulu oleh Brown, Evans, dan Moser (2009) mengindikasikan bahwa teori agensi dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dalam anggaran. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel struktur insentif dan informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran. Motivasi digunakan dalam penelitian Wing *et al.* (2010) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara anteseden yaitu komitmen organisasi dan lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Hartman dan Maas (2010) tidak secara spesifik menggunakan variabel partisipasi anggaran akan tetapi menggunakan kesenjangan anggaran, yaitu bagaimana manajer ketika diberikan wewenang atau berpartisipasi dalam anggaran melakukan kesenjangan atau tidak membuat anggaran pada kondisi yang sesungguhnya. Kesenjangan anggaran yang digunakan dalam penelitian tersebut secara tidak langsung menjelaskan bahwa telah terjadi partisipasi dalam proses sistem anggaran. Hal lain yang juga mempengaruhi

terjadinya kesenjangan adalah keterlibatan dalam manajemen, tekanan sosial, dan *machiavellianism*.

Penelitian Hobson, Mellon, dan Stevens (2011) sejalan dengan Hartman dan Maas (2010) yang tidak secara spesifik menggunakan variabel partisipasi anggaran akan tetapi menggunakan kesenjangan anggaran. Penelitian ini menemukan bahwa *pay scheme* dan nilai personal mempengaruhi kesenjangan anggaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan moral sebagai variabel yang mempengaruhi kesenjangan anggaran. Penelitian-penelitian tersebut menggunakan berbagai faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran, sedangkan penelitian ini menggunakan faktor lingkungan dinamis dan proses informasi yang mempengaruhi partisipasi anggaran.

Studi ini mengembangkan penelitian partisipasi anggaran yang dikembangkan oleh Wing *et al.* (2010) dengan variabel lingkungan dinamis yang masih sangat relevan untuk tetap digunakan dalam penelitian. Hal tersebut mengingat bahwa saat ini perubahan lingkungan merupakan hal yang senantiasa dihadapi semua institusi sehingga diperlukan antisipasi dan kepekaan terhadap perubahan terutama dalam partisipasi. Variabel komitmen organisasi tidak digunakan dalam penelitian ini dengan pertimbangan manajer yang bekerja pada BUMN merupakan posisi yang diminati banyak pihak sehingga komitmen secara sistem telah terbentuk. Penelitian ini ingin menganalisis bagaimana perusahaan dengan lingkungan dinamis dan penerapan proses informasi dalam partisipasi anggaran.

Perusahaan merasa mampu mempertahankan kondisinya, sehingga lingkungan dinamis dan kompetisi tidak mampu membuat perusahaan perlu mengantisipasi hal tersebut. Konsekuensi kompetisi yang diabaikan adalah pencapaian efisiensi dan kinerja yang minimalis serta ketertinggalan profesionalisme. Perusahaan seringkali mengabaikan pembangunan proses informasi yang mendukung suatu informasi dapat diproses dalam pengambilan suatu keputusan.

Lingkungan dinamis yang *turbulance* menjadikan berbagai macam perubahan mulai dari pergeseran teknologi dan informasi menjadi *smart technology* yang memerlukan kesiapan dalam proses informasi termasuk informasi dalam penganggaran (Mulyadi, 2005). Proses informasi digunakan dalam penelitian ini sebagai upaya mengatasi *gap* antara lingkungan dinamis, pengelolaan informasi, dan partisipasi anggaran. Penelitian ini ingin menganalisis lebih lanjut bagaimana peran atau pengaruh proses informasi berkaitan dengan informasi yang ada dalam lingkungan dinamis dan partisipasi anggaran.

Lingkungan dinamis memainkan peran dalam memproses informasi (Edmonds, 2001). Semakin dinamis lingkungan menyebabkan semakin banyaknya informasi yang ada bagi perusahaan. Lingkungan yang dinamis cenderung mengalami kompleksitas informasi dan manajer memerlukan proses informasi yang baik yang mampu memberikan informasi sesuai kebutuhan manajer dalam partisipasi anggaran. Hubungan antara lingkungan dinamis dan partisipasi anggaran yang memerlukan pengelolaan informasi ini menjadi *gap*

penelitian dan studi ini mencoba mengatasi *gap* tersebut dengan menggunakan proses informasi sebagai mediasi.

Penelitian ini menganalisis lebih lanjut bagaimana pengaruh proses informasi dalam hubungan antara lingkungan dinamis dan partisipasi anggaran pada perusahaan BUMN. UU No. 19 Tahun 2003 Tentang BUMN menjelaskan bahwa BUMN memiliki 3 jenis usaha, yaitu (i) Perum, (ii) Persero, dan (iii) Persero Tbk sama-sama dikendalikan oleh pemerintah selaku pemegang saham, akan tetapi dalam pelaksanaannya BUMN dalam bentuk Persero Tbk memiliki kendali dari berbagai pihak sebagai tuntutan publik akan informasi. Persero Tbk selain harus memenuhi peraturan di dalam pasar modal, juga harus siap dikendalikan oleh kepentingan berbagai pihak, yaitu investor non pemerintah, kreditor, bahkan masyarakat itu sendiri. Tuntutan ini menjadikan Persero Tbk lebih mampu bersaing seperti halnya perusahaan swasta lainnya dengan berbagai strategi dan partisipasi dalam anggaran yang merupakan salah satu standar minimal dalam pembuatan RKAP. Hal tersebut lain dengan Persero dan Perum yang memiliki tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga tidak mengedepankan perolehan laba saja. Gambaran perkembangan BUMN di Indonesia selama tahun 2005-2011 selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 2.

Pada Lampiran 2 dapat dilihat bahwa BUMN cenderung mengalami perkembangan yang stabil atau dapat dikatakan *stagnan* mengingat begitu banyak aturan yang terkait dengan pelaksanaan manajemen BUMN, misalnya ketika BUMN ingin melakukan *go public* atau privatisasi. Proses tersebut memerlukan begitu banyak prosedur dan teknis pelaksanaan yang tidak mudah. Adapun

pemetaan Wilayah Kantor Pusat BUMN dan Sektor Usaha selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 3. Pada Lampiran 3 terlihat bahwa BUMN masih terkonsentrasi atau berpusat di Jawa, khususnya Jakarta sebagai pusat perkantoran dan koordinasi, meskipun BUMN memiliki cabang atau kantor perwakilan hampir menjangkau di seluruh Indonesia. Beberapa berada di luar Jawa karena situasi dan kondisi, misalnya perkebunan, transportasi, dan pergudangan yang mewakili beberapa daerah. BUMN terbagi dalam 13 sektor dengan jumlah perusahaan terbanyak adalah sektor transportasi dan pergudangan yaitu sejumlah 23 perusahaan, diikuti sektor jasa keuangan dan asuransi sejumlah 23 perusahaan. Jumlah tersebut diharapkan memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, yaitu kebutuhan akan transportasi dan jasa keuangan yang di dalamnya terdapat sektor perbankan milik negara. Penelitian ini juga ingin menganalisis lebih lanjut apakah perbedaan sektor dalam BUMN juga menjadikan proses partisipasi anggaran berbeda? Apakah sektor perbankan dan jasa keuangan yang menekankan pada tingkat kepercayaan berbeda dalam partisipasi anggaran yang terjadi dibandingkan perusahaan sektor yang lainnya?

BUMN menjadi pilihan obyek penelitian didasarkan atas beberapa pertimbangan, yaitu (i) definisi perundang-undangan yang berlaku, (ii) karakter dan tujuan BUMN, dan (iii) fenomena BUMN dalam pembuatan anggaran yang memerlukan partisipasi berbagai divisi serta (iv) berbagai konflik kepentingan di dalamnya. Definisi perundangan yang berlaku dan karakter BUMN menjadikan perusahaan atau sektor ini kurang tangguh dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penggunaan BUMN sebagai obyek penelitian diharapkan membantu

menganalisis pelaksanaan partisipasi anggaran yang menjadi salah satu bagian perwujudan CG. BUMN juga memiliki fenomena konflik berbagai kepentingan dan politis dalam plagiasi dan “kongkalikong” proses anggaran menjadikan BUMN perlu dijadikan sebagai obyek dalam penelitian.

Variabel CG juga menjadi topik yang akan dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini, yaitu apakah penerapan CG yang berbeda dalam perusahaan BUMN akan menjadikan proses partisipasi anggaran yang berbeda juga. CG dalam BUMN berdasarkan Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.BUMN/2012 mewajibkan perusahaan BUMN membuat *self-assessment* dan melaporkan kualitas penerapan CG di perusahaan melalui indikator yang telah ditetapkan dalam surat tersebut, dan penelitian ini juga melakukan skoring atau penilaian terhadap kualitas penerapan CG pada perusahaan BUMN Terbuka. BUMN Terbuka mempublikasikan pelaporan keuangannya sebagai bentuk kewajiban dalam ketentuan pasar modal di Indonesia, sehingga data yang tersedia dalam pelaporan keuangan tersebut memungkinkan penilaian terhadap kualitas penerapan CG dilakukan secara obyektif oleh pihak lain, khususnya dalam penelitian ini oleh peneliti sebagai analisis dalam partisipasi anggaran yang dilandasi oleh perwujudan CG.

Sektor perusahaan dan skor penilaian kualitas penerapan CG BUMN yang perlu dianalisis lebih lanjut adalah apakah terdapat perbedaan di antara sektor dan skor yang berbeda? Dan apakah pengalaman seorang manajer dalam menangani bidang anggaran dan perencanaan perusahaan juga turut serta menunjukkan perbedaan dalam partisipasi anggaran? Apakah sektor yang berbeda pada BUMN

memiliki partisipasi anggaran yang juga berbeda? dan sektor apakah yang ternyata memiliki partisipasi anggaran yang tinggi. Begitu juga halnya dengan skor penilaian kualitas penerapan CG BUMN apakah skor CG BUMN yang tinggi menunjukkan kualifikasi penerapan CG sangat baik, memiliki partisipasi anggaran yang tinggi, apakah sesuai penilaian dengan praktik yang terjadi di perusahaan. Apakah manajer yang sudah berpengalaman dalam anggaran, memiliki partisipasi yang berbeda atau lebih tinggi dibandingkan manajer yang berpengalaman. Apakah level pengalaman tersebut tidak menjadikan partisipasi anggaran berbeda sebagai bentuk sistem yang telah baku atau ada selama ini dalam anggaran. Apakah manajer yang telah berpengalaman memiliki partisipasi yang lebih rendah dibandingkan manajer yang baru dalam bidang anggaran dengan pertimbangan pembuatan anggaran telah menjadi hal yang biasa. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diharapkan dapat dijawab dalam penelitian ini.

B. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini berbeda dari penelitian yang sebelumnya dalam beberapa hal, antara lain adalah:

1. Penelitian terdahulu mencari faktor yang berhubungan dengan partisipasi anggaran, antara lain adalah kejujuran dan wewenang atasan (Rankin *et al.*, 2008), tujuan anggaran dan komitmen anggaran (Chong dan Johnson, 2007), budaya dan etika (Doughlas dan Wier, 2005), asimetri informasi dan alokasi sumber daya (Fisher *et al.*, 2002), negosiasi (Fisher *et al.*, 2000), orientasi profesional dan tujuan (Comerford dan Abernethy, 1999), tekanan

anggaran dan asimetri informasi (Dunk, 1993), *risk preferences* (Kim, 1992), *pay scheme* dan asimetri informasi (Chow *et al.*, 1988). Wing *et al.* (2010) dalam penelitiannya membangun model hubungan komitmen organisasi dan lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran dimediasi oleh teori motivasi. Penelitian-penelitian tersebut melihat dari aspek psikologi individu dan organisasi, sedangkan penelitian ini menemukan *gap* bahwa lingkungan dinamis dan partisipasi anggaran memerlukan pengelolaan suatu proses informasi.

2. Penelitian sebelumnya menggunakan teori budaya (Douglas dan Wier, 2005), teori agensi (Brown *et al.*, 2009), teori sistem informasi (Chong dan Johnson, 2007), teori psikologi (Rankin *et al.*, 2008), teori motivasi (Wing *et al.*, 2010), teori kesenjangan anggaran (Hartman dan Mass (2010) dan Hobson *et al.* (2011) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan *grand theory* berupa teori organisasi dengan proses informasi dan teori kontinjensi sebagai pendukung pembentukan variabel mediasi.
3. Penelitian terdahulu yang menggunakan faktor sistem informasi. Chong dan Johnson (2007) menjelaskan bahwa variabel *task exceptions* dan analisis tugas merupakan variabel yang mempengaruhi partisipasi anggaran. Kedua variabel tersebut dikenal sebagai konstruk dari ketidakpastian tugas (*task uncertainty*), sementara penelitian ini menggunakan proses informasi sebagai variabel mediasi antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran untuk mengatasi terjadinya *gap* pada point 1 di atas.

4. Gattiker (2007) dalam penelitian tentang sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP) marketing mengatakan bahwa salah satu variabel dalam proses informasi adalah fasilitas yang terintegrasi yang harus dikelola dengan baik untuk mengantisipasi hal yang kompleks dalam perubahan lingkungan. Fasilitas yang terintegrasi tersebut terdapat dalam ketersediaan teknologi informasi dan sistem informasi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Penelitian ini menambahkan variabel konstruk pengukuran dari proses informasi, yaitu teknologi informasi dan sistem informasi yang digunakan di bidang ilmu teknologi informasi ke dalam penelitian perilaku dan sistem akuntansi.
5. Penelitian sebelumnya menggunakan sampel perusahaan di sektor swasta, sementara penelitian ini menggunakan BUMN sebagai obyek penelitian. Alasan pemilihan BUMN adalah bahwa definisi, karakter, dan fenomena BUMN yang berbeda dari sektor swasta, menjadikan perusahaan atau sektor ini dirasa kurang tangguh dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan serta sedang berproses menuju arah yang lebih baik sehingga mampu dalam berkompetisi.
6. Penelitian ini juga memberikan penilaian kualitas penerapan CG pada perusahaan BUMN Terbuka sesuai dengan indikator atau parameter yang ada dalam Surat keputusan Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.BUMN/2012 yang mewajibkan perusahaan BUMN membuat *self-assessment* dan melaporkan kualitas penerapan CG di perusahaan BUMN dalam kurun waktu 2 (dua) tahun sekali. Hasil penilaian tersebut membantu

analisis lebih lanjut mengenai penerapan CG yang mampu memberikan dukungan bagi partisipasi anggaran pada perusahaan BUMN Terbuka.

Secara singkat, penelitian ini mempunyai originalitas dalam hal: (i) aspek proses informasi, (ii) penggunaan proses informasi dalam partisipasi anggaran, (iii) skoring penilaian kualitas penerapan CG pada BUMN Terbuka, dan (iv) penerapan model *One-Way* ANOVA untuk mengetahui perbedaan karakteristik Partisipasi Anggaran pada setiap hasil penilaian kualitas CG, sektor, dan pengalaman kerja manajer.

C. Rumusan Masalah

Lingkungan dinamis dalam model yang digunakan pada penelitian Wing *et al.* (2010) masih relevan digunakan dalam penelitian ini mengingat fenomena yang terjadi dalam dunia bisnis sangat dinamis. Di sisi yang lain, fenomena partisipasi anggaran pada lingkungan BUMN juga memerlukan analisis lebih lanjut tentang faktor apa yang mempengaruhi partisipasi anggaran BUMN. Lingkungan yang dinamis dan kompleks memainkan peran yang signifikan dalam memproses informasi (Edmonds, 2001). Hubungan antara lingkungan dinamis dan partisipasi anggaran yang memerlukan pengelolaan informasi ini menjadi *gap* penelitian dan penulis mengatasi *gap* tersebut dengan menggunakan proses informasi sebagai mediasi. Penelitian ini juga menganalisis apakah sektor, tingkat pengalaman, dan penilaian kualitas CG pada perusahaan BUMN juga memberikan tingkat partisipasi anggaran yang berbeda-beda.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran:
 - a. Apakah terdapat pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
 - b. Apakah terdapat pengaruh lingkungan dinamis terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi)?
 - c. Apakah terdapat pengaruh proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) terhadap partisipasi anggaran?
 - d. Apakah proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
2. Aspek perbedaan dalam partisipasi anggaran:
 - a. Apakah terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG perusahaan BUMN?
 - b. Apakah terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan pembagian sektor industri perusahaan BUMN?
 - c. Apakah terdapat perbedaan partisipasi anggaran pengalaman kerja manajer pada perusahaan BUMN?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menemukan bukti empiris terkait yang mencakupi:

1. Faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran:
 - a. Pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.
 - b. Pengaruh lingkungan dinamis terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi).
 - c. Pengaruh proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) terhadap partisipasi anggaran.
 - d. Proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.
2. Aspek perbedaan dalam partisipasi anggaran:
 - a. Perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG perusahaan BUMN.
 - b. Perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan pembagian sektor industri perusahaan BUMN.
 - c. Perbedaan partisipasi anggaran pengalaman kerja manajer pada perusahaan BUMN.

E. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi akademisi, pemerintah, dan praktisi, yaitu:

1. Akademik

Membangun model baru dan melakukan pengujian atas model dalam penelitian apakah proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

2. Praktik

- a. Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran ditinjau dari proses informasi yang ada di BUMN sehingga dapat digunakan bagi pengambilan kebijakan di masa yang akan datang terkait dengan proses atau sistem informasi bagi BUMN.
- b. Memberikan penilaian kualitas penerapan CG bagi BUMN sesuai dengan Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012.
- c. Menemukan jawaban lingkungan dinamis dan peran proses informasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat berhubungan dengan partisipasi anggaran dan partisipasi anggaran tidak hanya berhubungan dengan faktor psikologi individu dan faktor organisasi tetapi juga dari sisi proses informasi.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pada Bab II ini akan diuraikan lebih lanjut tentang Telaah Pustaka yang terdiri dari landasan teori organisasi, proses informasi, kontinjensi, anggaran, anggaran sektor publik, aplikasi kasus BUMN. Pembahasan selanjutnya adalah hasil penelitian sebelumnya dan pengembangan hipotesis, serta kerangka konseptual penelitian.

A. Landasan Teori

1. Teori Organisasi

Penelitian ini menggunakan *grand theory* berupa teori organisasi, yaitu cara mendesain organisasi agar mampu menjelaskan kinerja yang sesuai dengan lingkungannya (Scott, 1998). Teori organisasi menjelaskan bagaimana organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan, teknologi, proses informasi dan pendekatan kontinjensi dalam teori organisasi *me-match*-kan lingkungan yang tidak dapat diprediksi dengan karakteristik organisasi (teknologi dan integrasi) untuk memberikan hasil yang optimum dalam fungsi sentralisasi atau desentralisasi (Chenhall, 2003). Teori organisasi adalah cara terbaik bagi organisasi untuk mengatur proses yang ada di dalamnya dan tergantung dari lingkungan yang berhubungan dengan organisasi (Scott, 1998). Teori organisasi

fokus pada hubungan antara lingkungan eksternal, desain organisasi, dan proses organisasi.

Teori Organisasi terbagi menjadi beberapa aliran (McAuley, Joanne, dan Phil, 2007):

a. Klasik

Teori organisasi klasik mendefinisikan bahwa organisasi dibangun dan didesain berdasarkan uraian anatomi struktur formal yang meliputi 4 unsur pokok yaitu koordinasi sistem, sekelompok orang, kerjasama, dan kekuasaan kepemimpinan. Dalam teori organisasi klasik ini, keberadaan organisasi sangat dipengaruhi oleh kekuasaan, saling melayani, doktrin, dan disiplin.

b. Neo Klasik

Teori organisasi neo klasik mendefinisikan bahwa organisasi dibangun dan didesain dengan mulai mengutamakan aspek psikologis dan sosial individu atau kelompok yang ada di dalamnya. Dalam teori ini organisasi mulai mempertimbangkan adanya perbedaan karakteristik individu dalam organisasi. Teori ini juga didukung bukti penelitian bahwa peningkatan produktifitas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kekuasaan, namun juga dipengaruhi kondisi individu.

c. Modern

Teori organisasi modern mendefinisikan bahwa organisasi dibangun dengan sudut pandang bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan yang saling bergantung dan tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya. Organisasi merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin

bertahan hidup maka organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis, sehingga faktor lingkungan mulai dipertimbangkan dalam suatu organisasi.

d. Neo Modern

Teori organisasi neo modern mendefinisikan bahwa organisasi adalah sistem dasar yang menjadi tujuan organisasi, berkaitan dengan cara organisasi beradaptasi dengan perubahan, dan cara anggota atau individu dalam organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain. Organisasi harus mempertimbangkan lingkungan dan bagaimana cara individu di dalamnya beradaptasi terhadap perubahan demi mencapai tujuan organisasi. Organisasi menekankan lebih pada bagaimana beradaptasi dengan lingkungan untuk bertahan mencapai tujuannya.

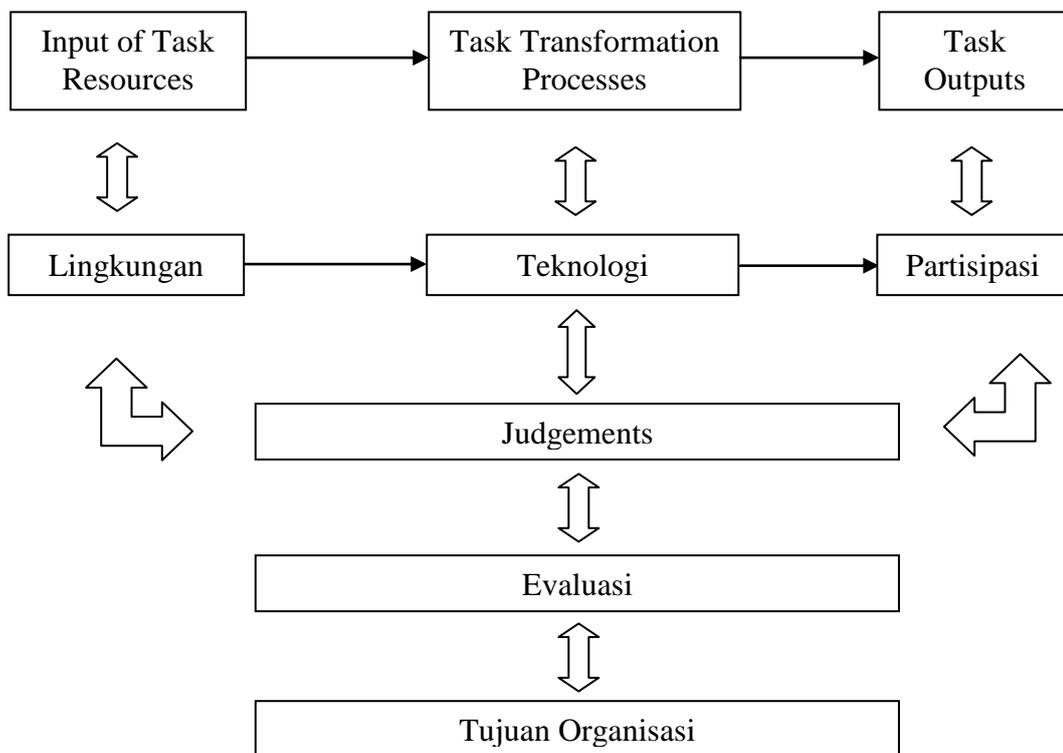
e. *Postmodern*

Teori organisasi *postmodern* mendefinisikan bahwa organisasi didesain tidak hanya mengadaptasi lingkungan demi mencapai tujuan, akan tetapi menggunakan teknologi untuk membantu berbagai proses dari input menjadi output.

Teori *postmodern* menjadikan lingkungan yang tidak stabil mampu diadaptasi melalui penggunaan teknologi dan sistem informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Teknologi dalam organisasi digunakan untuk mengadaptasi lingkungan dinamis dalam pengambilan keputusan organisasi (partisipasi anggaran), agar sesuai dengan tujuan organisasi. Pandangan ini juga memberikan pendekatan bagaimana organisasi adalah sekelompok perubahan yang holistik,

memperhatikan manusia di dalamnya, dan menggunakan perspektif berdasarkan sistem. Idealnya organisasi *postmodern* terdapat penggunaan teknologi, fungsi yang tersentralisasi, partisipasi berbagai hal, kontrol perilaku melalui *value system*, informal, dan memiliki budaya organisasi yang terintegrasi untuk mencapai misi (Heydebrand, 1989; Clegg, 1990).

Gambar berikut menjelaskan tentang integrasi tugas organisasi yang terdiri dari input, proses, dan output, yaitu:



Sumber: McAuley *et al* (2007)

Gambar 2.1 An Organization Task

Gambar 2.1 menjelaskan bagaimana suatu *organization task* terdiri dari input sumber daya berupa lingkungan yang diproses dalam suatu teknologi, untuk menghasilkan output berupa partisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses

tersebut memerlukan berbagai pertimbangan atau *judgements* yang akan disertai berbagai proses evaluasi demi tercapainya tujuan organisasi. Dimensi dari teori organisasi adalah (i) tujuan dan strategi, (ii) lingkungan, (iii) ukuran organisasi, (iv) budaya, (v) teknologi, dan (vi) struktur (Daft, 2013).

Ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya tersebut menjadikan teori organisasi memiliki teori pendukungnya, yaitu teori kontinjensi. Teori kontinjensi memiliki dua asumsi dasar yaitu (i) tidak ada cara terbaik untuk mengatur organisasi, dan (ii) tidak ada cara mengorganisasi yang efektif, sehingga tergantung berbagai hal, antara lain lingkungan dan teknologi (Galbraith, 1973). Sistem pengendalian manajemen organisasi juga efektif apabila didesain dengan kesesuaian lingkungan teknologi, ukuran, struktur, strategi, dan budaya dan lebih fokus pada lingkungan dan teknologi dalam struktur organisasi (Chenhall, 2003).

Penelitian ini tentang proses informasi yang didefinisikan sebagai mekanisme perubahan data menjadi informasi yang digunakan dalam pertimbangan pengambilan keputusan, dalam hal ini keputusan partisipasi anggaran (McGuire, 2011). Dan lingkungan dinamis merupakan data dalam pengambilan keputusan partisipasi anggaran melalui suatu proses informasi. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini menggunakan proses informasi karena data dan pengambilan keputusan memiliki keterkaitan erat dengan suatu proses informasi.

Kontinjensi juga digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan landasan guna menurunkan variabel mediasi proses informasi (Wilson, 1997). Kontinjensi menyatakan bahwa teknologi dan karakteristik komunikasi

menentukan struktur dan aktivitas organisasi, termasuk di dalamnya partisipasi anggaran. Konsep anggaran juga digunakan dalam penelitian ini sebagai salah satu bentuk dari pengambilan keputusan manajerial, yaitu partisipasi anggaran. Konsep CG digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis lebih lanjut peran CG dalam mewujudkan partisipasi anggaran tersebut di atas.

Penelitian ini adalah penelitian akuntansi positif yang berupaya menjelaskan hubungan berperilaku dalam akuntansi. Penelitian ini memfokuskan pada persepsi manajer dalam lingkungan yang dinamis dan proses informasi dalam mewujudkan partisipasi anggaran. Penelitian ini menghubungkan suatu lingkungan dinamis dengan proses dalam organisasi dan menggunakan sistem informasi untuk membantu melaksanakan partisipasi anggaran. Teori akuntansi positif menghubungkan antar individu menyangkut sumber daya suatu organisasi dan cara menggunakan akuntansi untuk membantu memfungsikan hubungan tersebut (Watt and Zimmerman, 1978).

Teori organisasi digunakan dalam penelitian ini untuk menghubungkan berbagai variabel penelitian. Wilson (2005) menghubungkan teori organisasi dengan variabel kontinjensi bahwa lingkungan mempengaruhi struktur dan desain dalam teknologi organisasi dan mempengaruhi kinerja organisasi, berupa partisipasi anggaran. Teori organisasi mendesain organisasi memerlukan kesinambungan antara kebutuhan internal yang disesuaikan dengan kondisi eksternal. Kondisi eksternal yang dimaksud adalah lingkungan untuk mencapai output organisasi berupa kinerja, antara lain partisipasi anggaran (Wilson, 2005). Teori organisasi berhubungan dengan kontinjensi dan praktik,

sehingga teknologi yang merupakan bagian dari kontinjensi memediasi lingkungan dan praktik partisipasi anggaran.

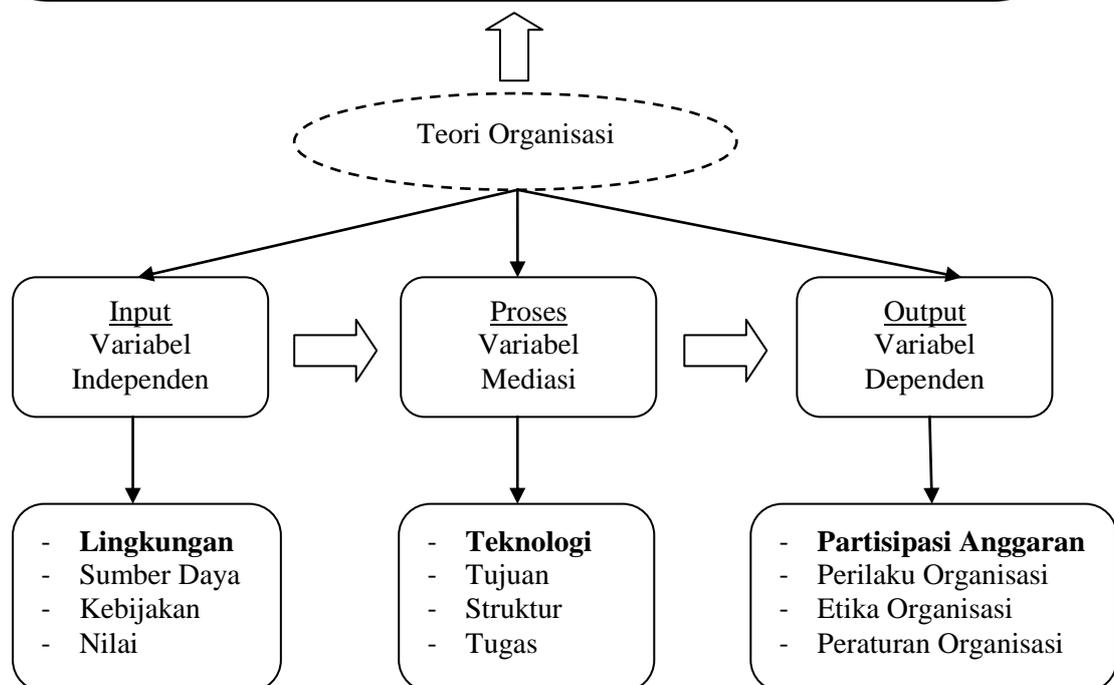
Proses informasi menjelaskan bagaimana suatu data dibangun secara terstruktur dan memudahkan penggunaanya dalam memanfaatkan menjadi suatu informasi untuk pengambilan keputusan (McGuire, 2011). Informasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Kontinjensi dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar hubungan antara variabel independen dan dependen yang melalui variabel mediasi proses informasi. Kontinjensi mencoba menjelaskan bagaimana suatu proses informasi mampu menjadi perantara dari suatu kondisi yang kontijen atau tergantung dari lingkungan yang dinamis yang dimediasi oleh teknologi dalam hal ini proses informasi dan digunakan dalam pengambilan keputusan partisipasi anggaran (Wilson, 1997).

Berdasarkan uraian di atas maka berikut merupakan ringkasan teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini dan penurunan variabel yang digunakan.

Teori organisasi adalah cara mendesain organisasi agar mampu menjelaskan kinerja yang sesuai dengan lingkungannya (Scott, 1998).

Organization theory is the design of a condition ranging from inputs (resources, policies, values, and environment), through information processing (technology, purpose, structure, tasks), and produces the expected output (behavior organizational, budgetary participation, ethics, rules) (Schoech, 2006).

Teori organisasi adalah desain suatu kondisi mulai dari input (sumber daya, kebijakan, nilai, dan lingkungan), melalui proses informasi yang ada (teknologi, tujuan, struktur, tugas), dan menghasilkan output yang diharapkan (perilaku organisasi, partisipasi anggaran, etika, aturan) (Schoech, 2006).



Sumber: Berbagai Jurnal Diolah

Gambar 2.2 Kerangka Teori

Gambar 2.2 menjelaskan bagaimana Schoech (2006) dalam teori organisasi terdapat desain organisasi mulai dari input yang terdiri lingkungan, sumber daya, kebijakan, dan nilai, sedangkan output terdiri dari partisipasi anggaran, perilaku

organisasi, etika organisasi, dan peraturan organisasi. Input tersebut melalui suatu proses yang terdiri dari teknologi, tujuan organisasi, struktur dan tugas, untuk menghasilkan output. Penelitian ini menggunakan input variabel independen lingkungan dinamis, karena lingkungan dinamis relevan digunakan pada saat ini. Perusahaan atau organisasi akan selalu berhadapan dengan perubahan lingkungan. Berbagai variabel independen dalam teori organisasi tersebut dapat dikendalikan oleh pihak organisasi, yaitu sumber daya yang dimiliki, kebijakan yang dibuat, dan nilai yang ingin diterapkan. Hal tersebut dapat dibuat, diatur, dan dikendalikan oleh perusahaan, sementara di lingkungan terdapat berbagai faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, justru perusahaan yang harus mampu beradaptasi dengan lingkungan.

Penelitian ini memilih menggunakan proses dalam teori organisasi sebagai variabel mediasi yaitu teknologi dikarenakan lingkungan yang *turbulence* menjadikan pergeseran teknologi dan informasi menjadi *smart technology* yang memerlukan kesiapan dalam proses informasi (Mulyadi, 2005). Teknologi yang mengalami berbagai perubahan dan perkembangan hendaknya semakin mampu membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan informasi agar dapat memberikan hasil optimum dalam outputnya, yaitu partisipasi anggaran. Variabel lain dalam teori organisasi ini yaitu tujuan, struktur, dan tugas. Variabel tersebut dapat dibentuk dan dirancang secara internal oleh organisasi, sementara teknologi merupakan bentukan pihak ketiga dalam organisasi.

Partisipasi anggaran dipilih dalam variabel dependen teori organisasi tersebut karena partisipasi anggaran merupakan perwujudan CG dalam

perusahaan, dan dilakukan oleh manajer setiap periodenya (tahunan pada umumnya) dalam bentuk keterlibatan secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan anggaran. Variabel dependen lainnya, yaitu perilaku organisasi, etika organisasi, dan peraturan organisasi, lebih menekankan pada instruksi atau perintah yang diberikan organisasi bagi stakeholder internalnya (Schoech, 2006).

2. Proses Informasi

Proses informasi adalah suatu model yang diharapkan mampu merubah sikap dan perilaku dalam merespon suatu komunikasi (McGuire, 2011). Informasi menurut Hall (2008) adalah data yang telah diproses yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, menyelesaikan konflik, dan/atau mengurangi ketidakpastian. Informasi mampu membuat pemakainya melakukan suatu tindakan atau aksi tertentu atas hal yang diterimanya. Informasi merupakan sumber daya suatu kegiatan bisnis yang harus dikelola dengan baik dan menjadi kebutuhan penting dalam setiap pengambilan keputusan terutama ketika organisasi dalam kondisi yang tidak stabil atau dinamis. Proses adalah runtutan peristiwa pada perkembangan sesuatu, rangkaian tindakan, perbuatan, atau pengelolaan yang menghasilkan suatu produk (Hall, 2008). Berdasarkan kedua definisi di atas, maka proses informasi adalah data yang diproses atau dikelola untuk menghasilkan informasi dalam pengambilan keputusan tertentu.

Informasi adalah sumber bukti yang berpotensi memberikan dampak bagi pengambilan keputusan individu (Scoot, 2011). Sistem informasi adalah

hubungan antara informasi saat ini dan kinerja di masa yang akan datang dan informatif, yang artinya informasi hasil dari sebuah sistem yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan sehingga memenuhi kebutuhan akan kriteria relevan dan reliabilitas (Mollanazari dan Abdolkarimi, 2012). Proses informasi membantu arus informasi menjadi lebih mudah dan lancar untuk pihak pengambil keputusan yang memerlukan proses cepat dan menjadi keunggulan kompetitif organisasi (Mollanazari dan Abdolkarimi, 2012).

Proses informasi fokus pada alokasi sumber daya yang diharapkan meningkatkan kinerja organisasi. Proses informasi adalah menyatakan bahwa organisasi dibentuk berdasarkan informasi dan arus informasi untuk mengurangi ketidakpastian, sehingga hal tersebut merupakan hubungan antara sumber organisasi (informasi), manajemen (pengguna informasi), dan kinerja organisasi. Proses informasi adalah bagaimana mengelola lingkungan dan informasi yang ada dalam kegiatan perusahaan (Fairbank *et al.*, 2006). Proses ini menurut Galbraith (1977) merupakan hubungan linier antara fokus desain proses informasi dan kinerja yang semuanya tergantung strategi organisasi.

Proses informasi adalah bagian perilaku dari situasi *problem-solving* yang dibuat oleh suatu program yang kurang lebih sama dengan memindahkan kondisi organisasi ke program komputer (Fairbank *et al.*, 2006). Proses informasi adalah seberapa baik suatu sistem menyediakan informasi dan seharusnya tidak bergantung pada sinyal alamiah yang seolah merepresentasikan informasi dan variabel sistem informasi berinteraksi dengan keanekaragaman tugas, analisis tugas, dan ketergantungan pihak yang terlibat dalam suatu proses (Forster *et al.*,

2002) dan penelitian Forster *et al.* (2002) menentukan koordinasi dengan berbagai tugas pada interorganisasional. Secara umum, tugas yang kompleks dapat disederhanakan menjadi tugas yang saling tergantung satu sama lainnya. Penelitian Forster *et al.* (2002) juga mengasumsikan bahwa model ini menggambarkan keterlibatan tugas organisasional yang kompleks dan organisasi menghadapi berbagai persoalan koordinasi dan komunikasi.

Proses informasi adalah cara membangun suatu informasi secara terstruktur dan memudahkan penggunaannya dalam memanfaatkan informasi untuk pengambilan keputusan (McGuire, 2011). Mia (1987) melakukan penelitian terkait dengan proses informasi dan mendeskripsikan bahwa partisipasi staf terhadap informasi tentang pekerjaannya akan membuat mereka lebih memahami apa yang seharusnya mereka lakukan. Proses informasi memainkan peran penting sebagai input dan proses dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan output keputusan yang dihasilkan, begitu juga dalam partisipasi anggaran. Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana proses informasi terjadi di lingkungan perusahaan. Apakah proses informasi telah mampu mengakomodasi lingkungan yang dinamis sehingga menghasilkan informasi yang relevan. Apakah proses informasi telah mampu berhubungan dan memudahkan dalam partisipasi anggaran.

Chong dan Johnson (2007) menggunakan ketidakpastian tugas sebagai variabel dari proses informasi dalam partisipasi anggaran yang belum digunakan dalam hasil studi Shields dan Shields (1998) dan teori *goal-setting*. Shields dan Shields (1998) menyarankan penggunaan beberapa variabel lain dalam penelitian

selanjutnya khususnya proses informasi karena partisipasi anggaran memiliki keterkaitan dengan proses informasi yang mendukung partisipasi anggaran. Shields dan Shields (1998) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran yang merupakan *sharing* informasi diprediksi berhubungan dengan ketidakpastian tugas. Partisipasi anggaran muncul sebagai bagian *sharing* informasi internal yang diharapkan berhubungan dengan ketidakpastian tugas yang dihadapi oleh bawahan atau staf (Chong dan Johnson, 2007).

Gattiker (2007) dalam penelitian tentang sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP) mengatakan bahwa salah satu variabel dalam proses informasi adalah fasilitas yang terintegrasi yang harus dikelola dengan baik untuk mengantisipasi hal yang kompleks dalam perubahan lingkungan. Fasilitas yang terintegrasi didapat dari ketersediaan teknologi informasi dan sistem informasi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa proses informasi diperlukan untuk mengurangi berbagai hal, antara lain meminimalkan inefisiensi atau terjadinya *slack* (kesenjangan) dalam anggaran. Edmonds (2001) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linier antara lingkungan yang dinamis dan proses informasi. Semakin dinamis suatu perubahan lingkungan, semakin meningkat level kebutuhan terhadap proses informasi.

Proses informasi menyatakan bahwa kebutuhan, sikap, dan perilaku individu berhubungan dengan cara secara sosial informasi tersampaikan kepada perilaku individu (Goldman, 2001). Perubahan perilaku individu dalam berbagai hal juga berhubungan dengan informasi yang ada, demikian halnya dalam partisipasi anggaran. Proses informasi juga digunakan dalam psikologi sosial

bahwa teori tersebut menjelaskan bagaimana organisasi *fit* dengan informasi yang ada dan perubahan tuntutan lingkungan (Zalensky dan Ford, 1990). Proses informasi dalam organisasi berhubungan dengan inovasi dan pada akhirnya meningkatkan pengembangan produk baru dalam bidang pemasaran (Egelhoff, 1982).

Proses informasi diperlukan untuk mengurangi *gap* antara kebutuhan informasi, kapasitas informasi, dan mengurangi kesenjangan proses informasi dari penggunaan sumber daya organisasi (Song *et al.*, 2005). Song *et al.* (2005) dalam penelitiannya menggunakan variabel Teknologi Informasi (TI) karena proses informasi akan berproses baik apabila ada dukungan teknologi informasi. Pertanyaan yang muncul adalah penerapan kualitas teknologi informasi yang ada dalam organisasi. Apakah informasi telah didukung teknologi yang memadai. Hal tersebut perlu analisis lebih lanjut dalam suatu penelitian. Selain TI yang merupakan fasilitas fisik, diperlukan juga fasilitas non fisik berupa Sistem Informasi (SI) yaitu sistem perusahaan yang telah terbangun dengan baik saat ini dan masa depan (Osborne, 1994). Lingkungan yang dinamis akan meningkatkan kesiapan perusahaan terhadap SI yang dibangun karena lingkungan dinamis berhubungan dengan masa kini dan masa yang akan datang atau dengan kata lain bersifat jangka panjang. Ketersediaan SI yang mapan akan berhubungan dengan partisipasi anggaran. Secara keseluruhan tidak ada manfaat ketika membuat sistem yang lebih kompleks yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi (Downton, 1991). SI yang telah dipersiapkan dengan maksimal akan mampu memenuhi kebutuhan informasi jangka panjang termasuk partisipasi anggaran.

Proses informasi diukur menggunakan beberapa dimensi, yaitu dimensi *task exceptions* dan analisis tugas (Chong dan Johnson, 2007), teknologi informasi (Song *et al.*, 2005), dan sistem informasi (Osborne, 1994). *Task Exceptions* (TE) didefinisikan sebagai frekuensi kejadian yang tidak terduga atau tidak diharapkan dalam suatu proses konversi, sedangkan analisis tugas didefinisikan sejauh mana beberapa kegiatan atau kerja dapat dikurangi menjadi langkah-langkah teknis yang terprogram (Brownell dan Dunk, 1991). Teknologi Informasi (TI) adalah ketersediaan fasilitas teknologi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan pada pemilihan *technology platform* yang mendukung *automation of billing*, teknik desain dan bahasa komputer yang akan digunakan, metodologi pengembangan yang akan dilakukan (McKeen *et al.*, 1994), dan ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan data yang ada (Song *et al.*, 2005). Sistem Informasi (SI) adalah ketersediaan sistem dalam perusahaan yang telah terbangun dengan baik bagi kebutuhan saat ini dan masa depan (Osborne, 1994).

Lederer dan Mendelow (1987) menyimpulkan bahwa top manajemen ikut menentukan suksesnya informasi yang dapat dikelola oleh bawahan. Apabila top manajemen tidak menyadari efektivitas proses informasi, sangat mungkin sistem yang ada tidak dipahami dengan maksimal dan hanya melihat komputer sebagai alat saja. Berikut alasan mengapa proses informasi gagal menjadi sumber informasi (Lederer dan Mendelow (1987):

- a. Manajemen tidak menyadari bahwa sistem memiliki informasi yang luar biasa, tidak hanya sekedar suatu alat teknologi.

- b. Manajemen tidak menemukan manfaat dari suatu teknologi, justru sebaliknya menimbulkan kesulitan bagi organisasi dalam pengadaan dan penggunaan.
- c. Manajemen tidak mampu melihat informasi sebagai sumber daya bisnis yang harus dikelola jangka panjang.
- d. Manajemen melihat informasi sebagai biaya bukan manfaat ekonomi jangka panjang.
- e. Manajemen hanya fokus pada kebutuhan jangka pendek bukan jangka panjang, khususnya terkait dengan sistem informasi.

Alasan di atas menunjukkan bahwa proses informasi merupakan suatu hal yang penting dalam organisasi, terlebih dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan dalam pengambilan keputusan. Lingkungan yang dinamis membutuhkan proses informasi yang baik agar proses informasi tidak gagal menjadi sumber informasi bagi pengambilan keputusan. Salah satu pengambilan keputusan dalam organisasi adalah partisipasi anggaran yang memerlukan berbagai informasi.

Tujuan proses informasi adalah memberikan kepuasan terhadap permintaan akan informasi. Dengan terpenuhinya permintaan tersebut, maka akan ada *value* yang tersampaikan kepada pengguna yang berguna untuk (Lederer dan Mendelow (1987):

- a. Mendukung pembuatan keputusan yang tepat.
- b. Meningkatkan efektivitas proses dan hasil.
- c. Menyediakan informasi dan kinerja yang tepat waktu.
- d. Memelihara memori dalam organisasi.
- e. Meningkatkan produktivitas dan efektivitas manajer dan staf.

Proses informasi yang baik akan memberikan ketepatan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan, dalam hal ini partisipasi anggaran. Ketepatan informasi tersebut akan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi yang pada akhirnya mampu mendukung partisipasi anggaran dalam organisasi.

Proses informasi mengatakan bahwa perilaku individu dapat dipahami melalui suatu informasi dan lingkungan sosial yang diadaptasi, sehingga memudahkan untuk melakukan pengamatan perilaku apabila informasi yang ada tersusun dengan baik (Salancik dan Pfeffer, 1978). Demikian halnya dengan partisipasi anggaran, perilaku individu dalam melakukan partisipasi anggaran akan mudah dan tampak ketika proses informasi yang ada dalam suatu institusi adalah baik. Proses informasi menawarkan begitu banyak komposisi antara teori dan praktik di berbagai bidang (Lord dan Maher, 1990) dan diharapkan memberikan pemahaman terhadap suatu informasi, bukan hanya memprediksi. Penelitian Shneiderman (1980) tentang sikap pengguna menunjukkan sikap yang negatif terhadap sistem apabila tidak dapat menyeimbangkan antara pembelajaran dan kinerja, dan kondisi ini mengurangi sensor memori jangka pendek yang akhirnya membuat proses pembelajaran mengalami keterlambatan.

Dalam suatu organisasi, upaya untuk mengurangi kebutuhan informasi dapat dilakukan melalui 2 (dua) strategi, yaitu: (i) memproses kesenjangan informasi antara pencari informasi dalam organisasi dan proses *sharing* informasi, misalnya peningkatan informasi yang berulang, dan (ii) meningkatkan spesialisasi proses informasi dalam organisasi. Kebutuhan informasi untuk meningkatkan kapasitas proses informasi dapat dilakukan melalui: (i) investigasi informasi secara vertikal,

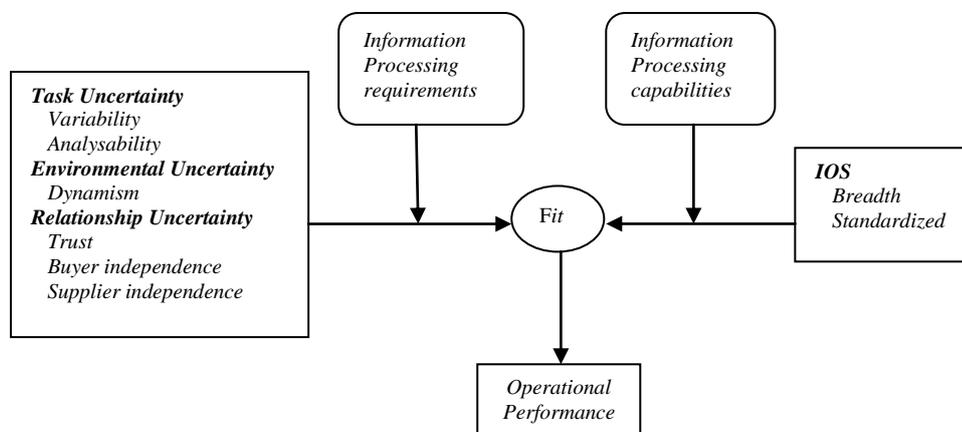
misalnya formalisasi proses informasi melalui rutinisasi prosedur, dan (ii) menginformasikan hubungan antara pencari informasi dan *sharing*, misalnya dengan desentralisasi proses informasi (Galbraith, 1973).

Proses informasi menurut Newell *et al.* (1957) berawal dari berpikir, membuat verbal, menjadikan tersistematika, dan menyelesaikan masalah adalah bagian tahapan proses informasi. Tahapan tersebut juga termasuk prosesnya seperti menyimpan informasi menggunakan simbol, menerima dan memindahkan informasi, mentransfer data, membandingkan simbol-simbol informasi dan menghubungkannya, dengan kata lain proses tersebut adalah menggunakan logika yang sederhana dari data. Hal terpenting dalam proses informasi adalah keberadaan sistem yang *user friendly* dan tidak membuat pengguna mengalami tingkat stres yang tinggi dan mampu mendukung pembelajaran dan informasi lebih maksimal. Keberadaan proses informasi yang *user friendly* akan memudahkan proses informasi dan memudahkan pengguna memanfaatkan proses informasi dalam pengambilan keputusan, antara lain berupa partisipasi anggaran.

Kunci utama dalam proses informasi adalah ketidakpastian sehingga terdapat perbedaan antara ketersediaan informasi dengan kebutuhan akan informasi (Galbraith, 1973). Penelitian Galbraith (1973) mengidentifikasi peningkatan ketidakpastian tugas, lingkungan, dan hubungan antara pembeli dan penjual. Ketidakpastian adalah manifestasi dari pengecualian tugas, semakin tinggi level ketidakpastian, semakin banyak pengecualian. Ketika ketidakpastian tinggi maka koordinasi harus dilakukan selama pengecualian tugas, ketika pengecualian dideteksi oleh perubahan informasi maka pengambilan keputusan

adalah tentang di mana dan bagaimana mengalokasikan sumber daya. Semakin tinggi ketidakpastian maka semakin banyak alasan untuk pengecualian tugas dan semakin tinggi kebutuhan akan proses informasi.

Sistem informasi merupakan hal penting antara sebelum dan setelah proses informasi, misalnya adalah sistem akuntansi seperti yang digambarkan berikut tentang penelitian Galbraith (1973).



Sumber: Galbraith (1973)

Gambar 2.3 Penelitian Proses Informasi

Penelitian Galbraith (1973) ini menggunakan model: ketika kinerja organisasi tinggi maka model *match* dengan kebutuhan proses informasi terhadap kapasitas proses informasi untuk mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian tugas adalah variasi tugas dan analisis tugas yang merupakan sumber ketidakpastian, termasuk di dalamnya adalah jumlah dan sifat informasi yang dibutuhkan. Analisis tugas adalah prosedur yang spesifik dari berbagai tahapan untuk menyelesaikan suatu tugas (Keller, 1994)

Perusahaan tidak dapat mengisolasi diri dari lingkungan, dan lingkungan yang kompleks mempengaruhi ketidakpastian internal, semakin tinggi

ketidakstabilan lingkungan maka semakin besar ketidakpastian dalam pengambilan keputusan (Tushman dan Nadler, 1978). Ketika lingkungan stabil, perusahaan dapat melakukan perencanaan, mengurangi informasi yang dibutuhkan dalam aktivitasnya. Akan tetapi lingkungan yang tidak stabil akan mempengaruhi operasi interorganisasi dan meningkatkan frekuensi pengecualian tugas. Proses informasi tidak hanya berhubungan dengan manusia, akan tetapi juga berhubungan dengan lingkungan, misalnya kondisi perangkat keras (*hardware*) yang mendukung. Lingkungan yang mendukung proses informasi akan menjadi relevan bagi pengambilan keputusan dan mempengaruhi proses informasi. Proses informasi juga berhubungan dengan lingkungan sekitar yang dinamis yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dalam hal ini partisipasi anggaran.

3. Kontinjensi

Penelitian ini menggunakan variabel yang termasuk dalam variabel kontinjensi. Kontinjensi adalah semua hal tergantung pada situasi tertentu, sehingga sering dikenal dengan istilah ketergantungan (Schoech, 2006). Suatu relasi atau hubungan antar variabel sangat tergantung suatu kondisi tertentu dan kondisi inilah yang dikenal dengan kontinjensi. Kontinjensi mencoba mengidentifikasi dan mengukur suatu kondisi yang berada dalam ketidakpastian. Penelitian Shin *et al.* (2006) melakukan matrik terhadap 86 variabel kontinjensi yang terbagi dalam 11 kategori dimensi internal dan eksternal. Dimensi internal, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik

departemen, karakteristik manajemen, ancaman internal, karakteristik individu, dan hubungan antar karakteristik, sedangkan dimensi eksternal, yaitu: ancaman, lingkungan industri, lingkungan politik/sosial/budaya, isu eksternal publik, sedangkan.

Kontinjensi berkembang sekian tahun dan secara umum menyatakan bahwa pengambilan keputusan sangat tergantung pada kondisi lingkungan, yang artinya organisasi butuh menyamakan kebutuhan internal terhadap lingkungan eksternal untuk dapat beradaptasi dengan baik, atau dengan kata lain yang mampu mengubah organisasi adalah lingkungan eksternal (Scoot, 1998). Kontinjensi didasarkan pada ide bahwa kesesuaian antara komponen dalam organisasi manajerial dan kontinjensi akan meningkatkan kinerja teknologi dan perubahan pasar di lingkungan organisasi merupakan faktor penting dalam organisasi yang mekanik maupun organik. Dalam organisasi yang mekanik tugas dibagi dalam peran yang spesialis. Konsepnya tergantung pada pengetahuan dan informasi, sementara organisasi organik lebih fleksibel. Dari sisi teknologi, organisasi mekanik lebih cocok untuk aktivitas yang rutin sedangkan organisasi organik lebih cocok untuk aktivitas non rutin yang memerlukan partisipasi. Teknologi adalah produksi, pengetahuan, dan penggunaan metoda, proses atau sistem dalam organisasi, sementara lingkungan adalah integrasi antara sosial, ekonomi, kondisi keamanan, dan politik (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Kontinjensi dikembangkan sebagai respon terhadap teori klasik yang menjadi panduan "*best practice*" dalam mengelola organisasi. Kontinjensi menyatakan bahwa dalam mengelola organisasi dan manajemen sangat tergantung

berbagai situasi, misalnya ketidakpastian lingkungan, dan hal ini dikenal dengan faktor kontinjensi (Kreitner dan Kinicki, 2001). Pendekatan kontinjensi mengharapkan manajer melihat perilaku organisasi beserta seluruh kegiatannya sesuai dengan konteks yang ada karena hal ini akan membantu manajer untuk lebih realistis dalam hubungan individu, kelompok, dan organisasi. Pendekatan kontinjensi juga memberikan pesan yang jelas bagi manajer untuk berpikir global dan hati-hati dalam membaca situasi agar kemudian dapat fleksibel mengadaptasi informasi untuk pengambilan keputusan (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Model kontinjensi merupakan sumber yang wajib bagi koordinasi dalam organisasi dan pengendalian yang berdampak pada integrasi sistem informasi akuntansi (Nicolaou, 2000). Sistem informasi akuntansi penting bagi organisasi untuk pengambilan keputusan yang efektif dan pengendalian dalam organisasi (Zimmerman, 1995). Sistem akuntansi merupakan bagian penting bagi organisasi untuk mengevaluasi pengelolaan organisasi dan lingkungan, sehingga teori kontinjensi digunakan dalam mendesain organisasi.

Schoech (2006) menjelaskan bahwa esensi dari kontinjensi adalah semua hal yang berkaitan dengan *best practice* sangatlah tergantung situasi kontinjen, sehingga dikenal juga dengan istilah "*it all depends on theory*". Kontinjensi mencoba mengidentifikasi dan mengukur kondisi yang berada di sekitar kejadian atau peristiwa dalam organisasi dan menghubungkan minimal 2 fenomena, yaitu fenomena yang saat ini terjadi dan kesimpulan yang dapat diambil tentang fenomena yang lainnya. Kontinjensi berhubungan dengan berbagai variabel, antara lain adalah profesionalisme, kompleksitas, dan pengambilan keputusan

dalam organisasi. Schoech (2006) juga menggambarkan dalam sebuah teori kontinjensi ada input berupa sumber daya, kebijakan, nilai, dan lingkungan yang memberikan tekanan, baik secara politik maupun sosiologi, kemudian melalui berbagai proses yang ada, antara lain adalah teknologi, tujuan, struktur, tugas, dan orang-orang, untuk kemudian menghasilkan output berupa tekanan teknologi dan ekonomi antara lain perubahan perilaku, etika dan aturan, serta partisipasi dalam anggaran.

Tara (2007) menjelaskan berbagai konstruk yang menghubungkan antara lingkungan dalam teori kontinjensi dan kinerja atau output suatu aktivitas. Beberapa konstruk tersebut antara lain adalah *efficacy*, *personality*, budaya, dan proses informasi. Penelitian tersebut menganalisis hasil eksperimental hubungan antara individu dengan struktur proses informasi. Dalam penelitian ini teori kontinjensi berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antar variabel sebagai bentuk rerangka dalam kontinjensi.

Kompleksitas lingkungan merupakan level ketidakpastian suatu organisasi yang artinya organisasi berada dalam persaingan dan kedinamisan. Semakin tinggi kompleksitas lingkungan, semakin tinggi ketidakpastian dalam organisasi, sehingga diperlukan pengelolaan yang baik (Nobre *et al.*, 2009). Ketidakpastian adalah perbedaan antara jumlah informasi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas dan jumlah informasi yang dimiliki oleh organisasi (Nobre, 2008). Kontinjensi berhubungan dengan kinerja struktur organisasi dan dalam perspektif normatif dipengaruhi oleh perubahan lingkungan. Donaldson (2001) menjelaskan tiga prinsip kontinjensi yang utama, yaitu ukuran, ketidakpastian

tugas, dan keterkaitan tugas. Kontinjensi memiliki potensi sebagai alat manajemen yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Mintzberg (1980) mengidentifikasi 11 variabel kontinjensi dan empat diantaranya adalah lingkungan, stabilitas, kompleksitas, keragaman, dan pertikaian. Teori kontinjensi pertama kali diungkapkan oleh Lawrence dan Lorsch (1967) yang menyatakan bahwa perbedaan lingkungan akan memberikan tuntutan yang berbeda pada organisasi, terutama terkait dengan ketidakpastian dan perubahan yang cepat di pasar dan teknologi.

Kontinjensi menyatakan bahwa lingkungan suatu organisasi (antara lain ukuran dan usia perusahaan, teknologi, karakteristik komunitas) menentukan struktur dan aktivitas organisasi, termasuk di dalamnya partisipasi anggaran. Pendekatan kontinjensi merupakan nilai yang signifikan untuk memahami sifat suatu masalah dengan program kebijakan komunitas. Asumsi dasar dari kontinjensi adalah lingkungan tempat organisasi beroperasi akan menentukan cara terbaik agar organisasi dapat dikelola sesuai dengan kondisi lingkungannya (Burns dan Stalker, 1961). Kontribusi dalam penelitian kontinjensi oleh Burns dan Stalker (1961) bahwa bentuk organisasi mekanik dan organik dalam manajemen mempengaruhi perilaku. Mekanik berhubungan dengan lingkungan yang stabil dan tugas yang rutin, sementara organik berhubungan dengan lingkungan yang berubah-ubah dan teknologi. Proses informasi menggunakan hubungan kontinjensi yang tradisional sebagai konstruk, antara lain teknologi (Perrow, 1967).

Kontinjensi memainkan peran penting dalam proses informasi (Weill dan Oslon, 1989). Dimensi dalam struktur proses informasi antara lain sentralisasi, formalisasi, diferensiasi lateral dan vertikal, dan tugas. Selain proses informasi, kompleksitas tugas, ketidakmampuan memprediksi tugas, dan saling hubungan antar divisi akan mengurangi ketidakpastian lingkungan organisasi (Tushman dan Nadler, 1978). Tricker (1976) mempertimbangkan pengendalian manajemen dimulai dari lingkungan dan tergantung pada berbagai faktor lain, seperti struktur organisasi, gaya manajemen, situasi internal, dan lingkungan. Manajer membutuhkan informasi yang berhubungan dengan ketidakpastian tugas pada unitnya, semakin meningkat ketidakpastian maka kebutuhan akan informasi juga meningkat, semakin besar ketidakpastian dalam organisasi, maka semakin besar kebutuhan akan proses informasi (Tushman dan Nadler, 1978).

4. Anggaran

Anggaran adalah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang merupakan bagian dari fungsi manajemen (perencanaan, koordinasi, monitoring, pengendalian, dan evaluasi) (Atkinson *et al.*, 2007). Anggaran merupakan ekspresi kuantitatif suatu perencanaan arus uang kegiatan operasi atau perencanaan bisnis yang akan disesuaikan dengan tujuan keuangan organisasi dengan cara mengkomunikasikan tujuan jangka pendek organisasi kepada karyawan yang mencerminkan (i) bagaimana manajer divisi memahami tujuan organisasi dan dapat mengikuti aktivitas dan membuat prioritas sesuai dengan

tujuan dan (ii) menyediakan kesempatan bagi manajer senior untuk mengoreksi apabila terdapat ketidaksesuaian dengan tujuan organisasi (Atkinson *et al.*, 2007).

David dan Kurt (2011) menggambarkan pendekatan tradisional dalam anggaran bertujuan pengendalian, alat manajemen, perencanaan, dan kebijakan politik. Penjelasan selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Pendekatan Anggaran

<i>Functions</i>	<i>Budget Process</i>	<i>Budget Document</i>	<i>Financial Management</i>	<i>Tie to PA Theory</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Control</i>	<i>Line-Item Budgeting</i>	<i>Objects-Of-Expenditure Budget</i>	<i>Object Accounting</i>	<i>Political Control of Bureaucracy</i>
<i>Management</i>	<i>Executive Budgeting Evaluation of Agency Performance</i>	<i>Activity Budget (including work program and performance standards)</i>	<i>Procurement (accountability) Activity-Based Costing</i>	<i>Scientific Management</i>
<i>Planning</i>	<i>Economic and Systems Analysis</i>	<i>Program Budget</i>	<i>Centralized Procurement (efficiency) Program Cost Accounting</i>	<i>Early Public Management</i>
<i>Policy</i>	<i>Multi-Year Budgeting</i>	<i>Priority Statement</i>	<i>Debt, Deficit, and Cash Management</i>	<i>Systems Theory</i>
	<i>Entitlement Budgeting</i>			<i>Decision Theory</i>
	<i>Base Reallocation</i>			<i>Rational Choice Theory</i>
	<i>Legislative Involvement</i>			<i>Rational Choice Theory</i>
				<i>Political Control of Bureaucracy</i>

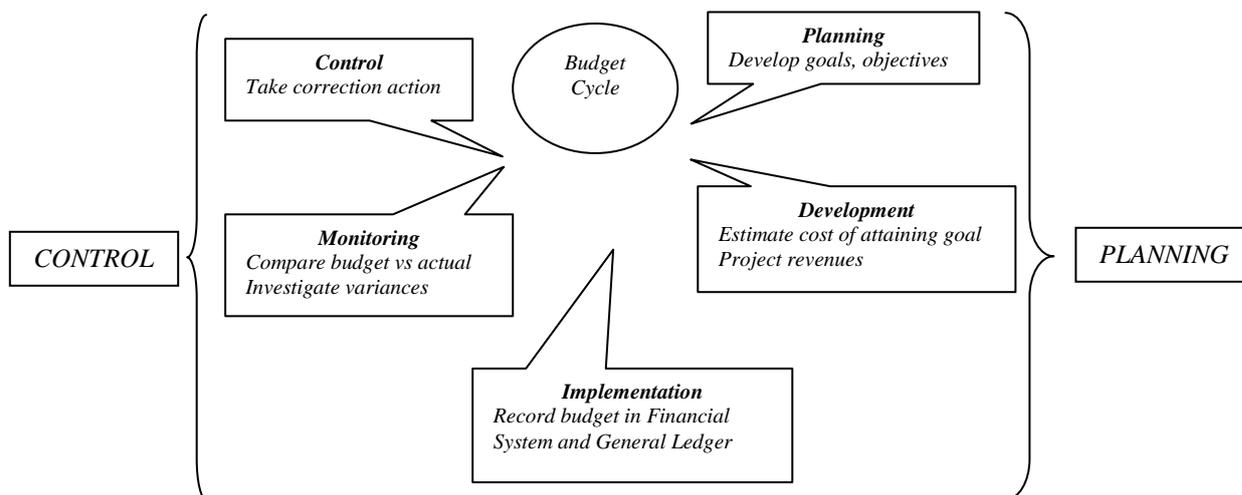
Sumber: David dan Kurt (2011)

Tabel 2.1 menjelaskan anggaran sebagai proses kolaborasi yang unik dan mencakup empat fungsi, yaitu:

- a. Proses kolaborasi antara berbagai kepentingan dan kebutuhan publik yang tercakup dalam satu anggaran yang sama.
- b. Bagian dari proses akuntabilitas penyediaan jasa kepada publik, apabila jasa yang diberikan kepada publik dilakukan oleh pihak ketiga.
- c. Menjelaskan bahwa *Activity Based Costing* (ABC) mengalami transformasi dari sebuah alat pengendalian manajemen internal menjadi alat untuk menentukan *sharing* sumber daya.
- d. Memproses informasi kesempatan dalam proses anggaran yang unik yang mengkolaborasi berbagai jaringan dalam suatu organisasi.

Implementasi prosedur anggaran antara lain adalah menentukan tujuan jangka pendek dan menengah, menyediakan prediksi pendapatan dan biaya di masa mendatang, menyediakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk kebijakan koordinasi manajemen (Voigt, 2010). Kaplan dan Norton (2005) menggambarkan perencanaan yang termasuk anggaran di dalamnya adalah tulang punggung manajemen dan atapnya disimbolkan dalam tiga fungsi utama, yaitu (i) koordinasi, (ii) motivasi, dan (iii) capaian, dan memiliki pilar-pilar (i) pendekatan manajemen, (ii) pengendalian struktur, (iii) sistem insentif, dan (iv) kerangka budaya. Suatu anggaran mencakup tujuan, standar kinerja, dan lebih menekankan melihat ke masa depan dibandingkan masa lalu. Siklus anggaran dimulai dari tahapan perencanaan, yaitu mengkuantitatifkan tujuan organisasi agar tercapai dalam tahun fiskal. Tahap berikutnya adalah perencanaan keuangan untuk

mencapai tahap pertama, dan tahapan terakhir adalah menyediakan indikator bagi pencapaian kinerja sebagai bentuk pengendalian. Hal tersebut seperti yang digambarkan dalam Tahapan Siklus Anggaran berikut:



Sumber: Kaplan dan Cooper, 2005

Gambar 2.4 Tahapan Siklus Anggaran

Pada Gambar 2.4 Kaplan dan Cooper (2005) menjelaskan siklus anggaran yang dimulai dengan perencanaan yang terdiri dari: (i) perencanaan yang berisi pengembangan tujuan dan sasaran kegiatan, dan (ii) pengembangan estimasi biaya untuk mencapai tujuan dan sasaran serta prediksi dari pendapatan. Tahapan berikutnya adalah implementasi yang berupa pencatatan anggaran dalam sistem keuangan, dan tahapan yang terakhir adalah pengendalian yang terdiri dari: (i) pengendalian yang merupakan upaya melakukan koreksi berbagai hal terkait pelaksanaan anggaran, dan (ii) pengawasan yang dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi serta upaya menginvestigasi adanya selisih dari hasil perbandingan tersebut.

Perusahaan membuat anggaran sebelum melakukan suatu aktivitas sebagai bentuk perencanaan, anggaran tersebut digunakan sebagai koordinasi antar divisi, departemen, atau lini dan juga memonitor pelaksanaan. Hasil monitoring anggaran merupakan upaya untuk mengendalikan antara perencanaan dan pelaksanaan, yang selanjutnya menjadi bahan pertimbangan evaluasi. Hampir setiap organisasi melakukan anggaran sebelum melaksanakan suatu aktivitas. Hal tersebut dikarenakan anggaran menjadi hal yang penting bagi pelaksanaan fungsi manajemen. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi dan berguna untuk: (i) menyesuaikan perencanaan strategis, (ii) membantu mengkoordinasi aktivitas beberapa bagian organisasi, (iii) menetapkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi, dan menginformasikan kinerja yang diharapkan, dan (iv) memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Pendekatan dalam anggaran menyatakan bahwa tidak ada satupun pendekatan yang cocok bagi semua bisnis, hal tersebut dikarenakan adanya ketidakpastian lingkungan (Anthony dan Govindarajan, 2001). Penjelasan lebih lanjut dari berbagai pendekatan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan tradisional adalah pendekatan yang menggunakan dasar anggaran tahun yang lalu dengan penyesuaian inflasi, pertumbuhan, perubahan kondisi, dan informasi terkini.

- b. Pendekatan modern adalah pendekatan yang menggunakan proses “*ground up*” yaitu membuat anggaran sebagai bentuk suatu persiapan pertama kali dalam suatu kegiatan dan menggunakan pendekatan “*bottom-up*”.

Anggaran dapat disusun dengan sistem *top-down*, yaitu proses pembuatan anggaran telah ditentukan dan ditetapkan oleh pihak atasan dengan berbagai pertimbangan sehingga pihak level di bawahnya tinggal menjalankan atau mengikuti anggaran tersebut, ataupun sistem *bottom-up*, yaitu proses pembuatan anggaran ditentukan melalui keterlibatan pada level di bawah yang diharapkan lebih mengetahui kondisi dan kegiatan pada divisinya yang kemudian diberikan persetujuan dan pertimbangan sampai dengan ditetapkan oleh level di atasnya untuk diterapkan. Sistem anggaran saat ini diharapkan adalah sistem *bottom-up* sehingga proses pembuatannya mengerti benar kebutuhan dan kondisi unit atau divisi tertentu yang akan melaksanakan anggaran tersebut. Anggaran dibuat oleh manajer suatu divisi atau unit yang diharapkan menjadi bentuk pendelegasian wewenang atau desentralisasi, bentuk pendelegasian ini dapat menjadi bentuk perwujudan partisipasi anggaran. Anggaran adalah perencanaan ekonomi secara kuantitatif dalam suatu periode waktu dan memiliki beberapa fungsi, yaitu (Rubin, 1990):

- a. Pemetaan. Anggaran dipakai sebagai pemetaan detail untuk memenuhi tujuan organisasi secara lebih rinci.
- b. Pengendalian. Anggaran mampu meyakinkan pencapaian suatu tujuan organisasi.

- c. Koordinasi. Anggaran merupakan suatu aktivitas koordinasi karena membantu menghubungkan antar bagian organisasi dalam suatu perencanaan.
- d. Komunikasi. Anggaran merupakan salah satu bentuk komunikasi antara organisasi dengan berbagai pihak lainnya tentang apa yang akan dilakukan oleh organisasi.
- e. Instruksi. Anggaran merupakan suatu perintah atau instruksi dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran.
- f. Otorisasi. Sama halnya dengan instruksi, maka anggaran merupakan bentuk otorisasi atau persetujuan suatu kegiatan yang akan dilaksanakan.
- g. Motivasi. Anggaran dapat sebagai alat memotivasi manajer untuk menunjukkan kinerjanya, sebagai bentuk konsekuensi telah membuat dan menetapkan suatu anggaran dan tertantang untuk melaksanakan kegiatan tersebut.
- h. Pengukuran kinerja. Anggaran menyediakan suatu indikator untuk kinerja aktual yang dapat terukur dengan lebih jelas.
- i. Pengambilan keputusan. Anggaran yang di desain dengan baik dapat digunakan sebagai alat evaluasi dan konsekuensi dari suatu tindakan dan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan tertentu.

Anggaran juga digunakan dalam sektor publik dan terkait dengan teknik proses pembuatan anggaran dalam sektor publik, terdapat beberapa macam yaitu (Harper, 1995):

- a. *Priority-based budgeting*, yaitu anggaran dibuat berdasarkan fokus pada beberapa hal yang menjadi prioritas program pemerintah dan mengalokasikan pertumbuhan dan simpanan. Tujuan anggaran ini lebih pada pelayanan publik.
- b. *Decision conferencing*, yaitu pembuatan anggaran menggunakan bantuan perangkat lunak komputer yang mengidentifikasi area pelayanan publik dan sumber daya yang digunakan, atau dengan kata lain pembuatan anggaran menggunakan sistem informasi komputerisasi.
- c. *Planning programming budgeting system*, yaitu anggaran yang berdasarkan pada satu kebutuhan program, hal ini menyulitkan dalam penerapan karena suatu departemen atau bagian pemerintahan memberikan kontribusi kegiatan lebih dari satu program dalam suatu waktu.
- d. *Performance-based budgeting*, yaitu anggaran dibuat dengan menghubungkan antara informasi kinerja dengan alokasi dan manajemen sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- e. *Participatory budgeting*, yaitu anggaran dibuat oleh semua pihak di berbagai lini departemen sehingga sesuai dengan kebutuhan dan informasi yang dimiliki oleh tiap bagian.
- f. *Resource-restricted budgeting*, yaitu anggaran dibuat berdasarkan ketersediaan sumber daya yang sangat ketat.

Anggaran merupakan salah satu dari aktivitas administrasi yang menghasilkan reaksi perilaku individu tertentu (Milani, 1975). Anggaran sebagai teknik akuntansi yang didesain untuk mengendalikan biaya melalui keterlibatan

individu dalam organisasi (Milani, 1975). Fenno (1962) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran pada umumnya berdasarkan anggaran tahun yang lalu dan memberikan perhatian pada beberapa hal tertentu lalu menambahkan atau mengurangnya.

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang melibatkan dan dipengaruhi oleh bawahan, memiliki dampak positif untuk memotivasi manajer dengan dua alasan, yaitu (Anthony dan Govindarajan, 2007):

- a. Ada kemungkinan penerimaan lebih besar dari capaian anggaran dan ini berasal dari komitmen manajer untuk mencapai tujuan yang sudah dibuatnya.
- b. Partisipasi anggaran memberikan pertukaran informasi yang efektif karena manajer yang berpartisipasi memahami betul apa yang dibutuhkan dan memiliki pemahaman yang dekat dengan produk dan lingkungannya.

Partisipasi anggaran bermanfaat bagi lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian karena manajer yang bertanggungjawab terhadap anggaran memiliki informasi terbaik bagi divisinya.

5. Anggaran Sektor Publik

Anggaran dalam sektor publik sedikit berbeda dari sektor swasta, antara lain Wildaxsky (2003) menjelaskan bahwa persepsi yang ada pada proses pembuatan anggaran pemerintah lebih menekankan pada biaya dibandingkan dengan program yang dilakukan, atau dengan kata lain lebih pada pendekatan efisiensi *cost* dibandingkan program atau kegiatannya. Proses secara politik (*political*) dalam anggaran dapat memunculkan bias dan membatasi pengeluaran per item yang

terkadang menghapuskan item yang cukup penting, kuat, dan berdampak terhadap pihak mayoritas. Hal ini memunculkan pertanyaan mengapa perilaku anggaran dalam sektor publik berbeda dengan swasta? Dan apa sebenarnya yang terjadi di dalam pemerintahan dan di luar masyarakat luas?

Rubin (1990) menjelaskan bahwa reformasi dalam anggaran suatu negara akan menekankan pada peran perencanaan dalam anggaran. Negara harus mampu menjelaskan anggaran dalam bentuk perencanaan dan menyediakan pendanaan bagi masa depan sebaik atau lebih baik dari kebutuhan saat ini. Beberapa reformasi anggaran harus mampu menjelaskan perencanaan anggaran dalam berbagai cara, cara menemukan, dan cara mempertanggungjawabkannya sesuai dengan kebutuhan komunitas sosial. Upaya meningkatkan hubungan antara teori dan praktik dalam perencanaan anggaran publik dikemukakan oleh Rubin (1990), yaitu:

- a. Meningkatkan pemahaman kebutuhan dalam proses anggaran dan format yang dapat menjadikan anggaran realistis, tuntutan akan anggaran bukan menjadi yang ideal tetapi transparan, misalnya membuat anggaran yang mampu memberikan solusi bagi banyak persoalan dibandingkan sebagian kecil persoalan saja.
- b. Meningkatkan kebutuhan terhadap akuntabilitas dan cara mencapai anggaran yang dialokasikan dalam berbagai sumber daya dan berbagai periode.
- c. Meningkatkan kebutuhan indikator yang bertujuan memberikan peringatan awal apabila terjadi ketidakseimbangan dalam pelaksanaan dan hal-hal serius yang tidak diinginkan sebagai konsekuensi dalam anggaran.

- d. Meningkatkan kebutuhan keseimbangan pengendalian sebelum dan setelah implementasi anggaran.

Dalam artikelnya, Rubin (1990) menyimpulkan bahwa perbedaan antara anggaran dalam teori dan praktik tergantung pada sisi mana kita melihat. Sisi normatif melihat anggaran secara teori sebagai sesuatu yang sukses, mampu mencapai tujuan, dan mampu mengarahkan perilaku. Dari sisi praktis atau kemampuan memprediksi, anggaran menjadi sesuatu hal yang lemah dan tidak mampu menjelaskan fenomena yang terjadi. Artikel Rubin juga menjelaskan bahwa anggaran publik pada umumnya merefleksikan kebijakan pemerintah dalam perekonomian serta memprediksi pengeluaran pemerintah dan pendapatan selama tahun fiskal yang mungkin sama atau tidak sama dengan tahun kalender. Melalui anggaran, pemerintah menerapkan cara mengalokasikan, menstabilkan, dan menjalankan fungsi distributif, akan tetapi terkadang anggaran publik justru memiliki kualitas yang lebih rendah dibandingkan anggaran sektor swasta. Kualitas dalam anggaran tergantung keakuratan data yang tersedia, kualitas metoda yang digunakan, dan keahlian integritas pembuat anggaran.

Mikesell (1991) menjelaskan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam reformasi anggaran, yaitu:

- a. Komprehensif. Anggaran mencakup semua pendapatan dan pengeluaran pemerintah.
- b. Kesatuan Unit. Semua pendapatan dan pengeluaran satu dengan yang lain saling berhubungan.
- c. Eksklusif. Anggaran hanya berisi hal-hal keuangan.

- d. Spesifikasi. Anggaran harus dieksekusi saat berlaku.
- e. Tahunan. Anggaran dibuat secara tahunan.
- f. Akurasi. anggaran diharapkan mampu memprediksi akurat.
- g. Kejelasan. Anggaran mampu mendeskripsikan banyak hal.
- h. Publisitas. Anggaran merupakan bentuk demokrasi sehingga tidak ada yang rahasia.

Mikesell (1991) juga meringkas karakteristik proses anggaran publik, yaitu:

- a. Anggaran setelah melalui persetujuan pihak legislatif, harus dilaksanakan.
- b. Hasil dari realisasi anggaran terkadang tidak dapat dihitung secara kuantitatif.
- c. Anggaran berisi berbagai pertimbangan.
- d. Sebagai bentuk pelaksanaan tujuan institusi pemerintah yang memang berbeda dengan sektor swasta, proses dalam penentuan anggaran publik tergolong unik dengan persetujuan berbagai pihak terkait dengan kebijakan pemerintah.
- e. Kebijakan tidak selalu dapat diadaptasikan dalam pengeluaran dan sesuai dengan ketersediaan pendapatannya.

Di samping meringkas karakteristik proses anggaran publik, Mikesell (1991) juga menjelaskan tiga fungsi utama anggaran, yaitu:

- a. Menyediakan kepuasan publik (*service branch*)
- b. Menyediakan distribusi pendapatan (*distribution branch*)
- c. Memberikan kontribusi terhadap stabilitas (*stabilization branch*)

Dari berbagai penjelasan tentang teori anggaran, partisipasi anggaran, dan anggaran pada sektor publik dapat disimpulkan bahwa pemerintahan dalam hal ini

adalah BUMN wajib melakukan reformasi dalam anggaran dan menggunakan partisipasi anggaran dalam prosesnya. Reformasi dalam bentuk partisipasi anggaran yang terjadi diharapkan mampu memberikan perkembangan yang optimal dalam pengelolaan BUMN menuju GCG.

6. Partisipasi Anggaran

Atkinson *et al.* (2007) dalam bukunya menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu pendekatan dalam pembuatan anggaran yang menggunakan proses pengambilan keputusan bersama dan disetujui semua pihak tentang target yang dibuat dalam anggaran. Partisipasi memiliki banyak manfaat bagi organisasi dan karyawan, misalnya komitmen yang tinggi untuk melaksanakan anggaran, memotivasi mencapai tujuan, dan mematuhi anggaran. Banyak penelitian menunjukkan hasil bahwa partisipasi dalam anggaran meningkatkan kinerja karena partisipasi menguntungkan pihak manajemen. Hal ini terjadi karena informasi yang dimiliki oleh staf dapat mengembangkan proses dalam anggaran dan hal tersebut tidak dimiliki oleh manajemen.

PA adalah proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas, manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran dan hal ini akan menunjukkan informasi tentang komitmen untuk mencapai tujuan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2007). Penyusunan anggaran partisipatif sangat menguntungkan untuk pusat pertanggungjawaban yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, karena manajer di bawah kemungkinan besar memiliki informasi terbaik yang dibutuhkan divisinya (Anthony dan

Govindarajan, 2007). Partisipasi anggaran juga merupakan suatu proses yang kinerjanya dievaluasi berdasarkan target anggaran yang telah dibuat sebelumnya (Greenberg *et al.*, 1994). Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan manajer dalam menentukan anggaran, keterlibatan dalam setiap tahapan dan proses penyusunan anggaran (Kren, 1992).

Partisipasi anggaran yang didefinisikan sedikit berbeda oleh Clinton dan Hunton (2001) lebih pada tingkat kesesuaian partisipasi atau *Degree of Participation Congruence* (DPC) yang diukur menggunakan kesesuaian antara kebutuhan partisipasi yang diharapkan oleh pembuat keputusan dengan realisasi partisipasi dalam proses anggaran. Hal ini diadopsi dalam penelitian Breaux *et al.* (2011) dengan 6 (enam) item instrumen. Douglas dan Wier (2005) menjelaskan bahwa dalam sistem anggaran terdapat partisipasi yang mengizinkan karyawan untuk turut serta dalam aktivitas perencanaan dan menyediakan kesempatan untuk memahami pendapatan dan biaya yang disampaikan dalam anggaran. Konsep ini diukur menggunakan tiga item yang dikembangkan, yaitu (i) karyawan merencanakan anggaran kegiatan, (ii) karyawan diberi kesempatan membuat anggaran kegiatannya sendiri, dan (iii) karyawan diharapkan memahami konsep pendapatan dan biaya yang dialokasikan dalam anggaran dan kegiatan (Merchant, 1985).

Partisipasi anggaran dalam penelitian Wing *et al.* (2010) didefinisikan sebagai keterlibatan bawahan dalam membuat anggaran dan digunakan dalam banyak penelitian sebelumnya. Partisipasi anggaran terbaru oleh Venkatesh dan Blaskovich (2012) didefinisikan sebagai keterlibatan individu dalam membuat

anggaran yang penuh tantangan tetapi dapat tercapai sesuai target. Partisipasi memungkinkan individu berkesempatan berhubungan dengan atasannya sehingga individu dapat membuat anggarannya sendiri dan percaya diri dalam mencapai anggaran mereka (Bandura, 1997). Dalam penelitian tersebut definisi partisipasi anggaran diukur menggunakan tiga instrumen yang diterapkan dalam penelitian Kren (1992), yaitu menanyakan kepada responden (i) keterlibatan dalam anggaran secara keseluruhan, (ii) kepuasan terhadap proses keterlibatan walaupun pembuatan anggaran tidak terselesaikan, dan (iii) keterbukaan dalam menyampaikan opini sebagai hal yang penting dalam proses penyusunan anggaran.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut maka penelitian ini menggunakan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dengan definisi menurut Wing *et al.* (2010) berupa keterlibatan bawahan dalam membuat anggaran dan diukur menggunakan enam item instrumen yang dikembangkan Milani (1975). Suatu definisi yang sederhana tentang partisipasi anggaran akan memudahkan pembaca memahami apa itu partisipasi anggaran. Penggunaan instrumen yang dikembangkan Milani (1975) dengan pertimbangan bahwa instrumen tersebut menanyakan sejauh mana keterlibatan responden sebagai bawahan terhadap suatu anggaran atau keputusan yang diambil oleh atasan.

Partisipasi anggaran digunakan dalam penelitian terdahulu sebagai variabel independen dengan berbagai definisi dan konstruk, antara lain yaitu: Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai proses organisasi yang melibatkan setiap individu dan memiliki pengaruh dalam setiap pengambilan

keputusan yang berdampak langsung kepada individu tersebut. Partisipasi anggaran di lain pihak didefinisikan sebagai suatu proses yang mengevaluasi kinerja individual dan sangat dimungkinkan adanya penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, dan individu tersebut terlibat dan berpengaruh dalam menentukan targetnya (Greenberg *et al.*, 1984). Definisi ini diukur menggunakan enam item yang dikembangkan oleh Milani (1975). Merchant (1985) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dan asimetri informasi dalam anggaran, sementara partisipasi anggaran didefinisikan sederhana oleh Shields dan Shields (1998), yaitu ketika bawahan terlibat menentukan anggaran mereka sendiri.

7. *Corporate Governance* (CG) pada BUMN

Pemerintah menekankan prinsip profesionalisme BUMN dengan diterbitkannya Keputusan Menteri BUMN No. 117 Tahun 2002 tentang Penerapan Praktek *Corporate Governance* (CG) pada BUMN. Pemerintah mengharapkan melalui KepMen tersebut BUMN akan memiliki strategi pengelolaan perusahaan yang sehat, optimal, dan bermanfaat bagi kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara sesuai dengan tujuan UUD 1945. Peraturan tersebut memaksa BUMN untuk wajib melaksanakan tata kelola dengan baik sesuai panduan yang telah diterbitkan oleh pemerintah dengan pertimbangan menjadikan pengelolaan BUMN yang sehat dan optimal. CG didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai

pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika (Kementerian BUMN, 2002). Prinsip CG dalam peraturan di atas, mencakup:

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan,
- b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat,
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif,
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat,
- e. Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Prinsip tersebut di atas memberikan dukungan terhadap partisipasi anggaran dalam BUMN. Transparansi menjadikan segala pengambilan keputusan bersifat terbuka dan terdapat partisipasi dalam pembuatan anggaran, kemandirian menjadikan partisipasi anggaran semakin dibutuhkan karena divisi atau bagian terkait yang lebih tahu kondisi, informasi, dan kebutuhan dalam menentukan

anggaran masing-masing divisi. Akuntabilitas dan pertanggungjawaban juga memberikan dukungan dalam proses partisipasi anggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dan dapat dipertanggungjawabkan. Kewajaran yang berimplikasi terhadap keadilan turut mendukung partisipasi anggaran karena berawal dari kebutuhan masing-masing divisi yang sesuai, akan tercipta proses informasi yang dibutuhkan *stakeholder*.

Dengan menerapkan lima prinsip tersebut diharapkan BUMN akan mampu melakukan hal-hal sebagai berikut (KepMen BUMN, 2002) yang mendukung terciptanya proses partisipasi anggaran:

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional,
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ,
- c. Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholder* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN,
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional,
- e. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi investasi, dan
- f. Mensukseskan program privatisasi.

Pemerintah berharap BUMN menerapkan secara maksimal semua komponen dalam tata kelola sesuai keputusan menteri tersebut yang salah satu indikator pelaksanaannya adalah kewajiban membuat Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RJP merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka waktu lima tahun. RJP tersebut sekurang-kurangnya memuat: (i) evaluasi pelaksanaan RJP sebelumnya, (ii) posisi BUMN saat ini, (iii) asumsi-asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJP, dan (iv) penetapan sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja RJP beserta keterkaitan antara unsur-unsur tersebut. RJP yang merupakan agenda lima tahun tersebut dijabarkan kembali dalam agenda jangka pendek tahunan, yaitu Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan sekurang-kurangnya memuat (i) rencana kerja yang dirinci dari visi BUMN, sasaran usaha, strategi usaha, kebijakan perusahaan, dan program kerja atau kegiatan, (ii) anggaran perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kegiatan, (iii) proyeksi keuangan BUMN dan anak perusahaannya, dan (iv) hal-hal lain yang memerlukan keputusan pemilik modal dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Penelitian ini juga menganalisis apakah penerapan CG pada BUMN Terbuka mempengaruhi partisipasi anggaran seperti yang diharapkan bahwa CG mendukung tercapainya proses partisipasi anggaran. Penerapan CG dapat diukur menggunakan surat keputusan yang dikeluarkan Kementerian BUMN mengawal penerapan CG pada perusahaan BUMN dalam Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 tentang

Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN. Surat keputusan tersebut menjabarkan secara rinci indikator dalam penilaian kualitas penerapan CG pada perusahaan BUMN sebagai berikut:

Tabel 2.2 Daftar Capaian penerapan GCG BUMN

No.	Aspek Pengujian	Indikator	Parameter	Skoring
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Komitmen CG berkelanjutan	6	15	7
2.	Pemegang saham dan RUPS	6	25	9
3.	Dewan Komisari/Pengawas	12	44	35
4.	Direksi	13	52	35
5.	Pengungkapan Transparansi	4	16	9
6.	Aspek Lainnya	2	2	5
Total		43	153	100

Sumber: Data diolah dari SK-16/S.MBU/2012

Pada Tabel 2.2 tampak bahwa aspek pengujian penerapan GCG terdiri dari 6 aspek, yaitu (i) komitmen GCG berkelanjutan yang terdiri dari 6 indikator dengan total 15 parameter dan skor total adalah 7, (ii) pemegang saham dan RUPS yang terdiri dari 6 indikator dengan total 25 parameter dan skor total 9, (iii) dewan komisaris/pengawas yang terdiri dari 12 indikator dengan total 44 parameter dan skor total adalah 35, (iv) direksi yang terdiri dari 13 indikator dengan total 52 parameter yang terbanyak dari aspek yang ada dan dengan total skor adalah 35, (v) pengungkapan transparansi yang terdiri dari 4 indikator dengan total 16 parameter dan skor total adalah 9, dan aspek terakhir (vi) aspek lainnya yang terdiri dari 2 indikator dengan total 2 parameter dan skor total 5. Total capaian penerapan kualitas CGC BUMN terdiri dari 6 aspek dengan 43 indikator yang dirinci dalam 153 parameter dan skor total adalah 100 point. Indikator tersebut dibuat dalam rangka upaya perbaikan dan peningkatan kualitas penerapan CG

pada BUMN, dengan harapan apabila hasil skoring tersebut belum sesuai harapan maka dapat dilakukan *action plan* melalui tindakan korektif. Adapun hasil pengukuran sesuai dengan surat keputusan yang bersifat *self assessment* dari hasil pelaporan keuangan BUMN dan melaporkan hasil evaluasi penerapan CG dalam kurun waktu 2 (dua) tahun sekali adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3 Skor Hasil Penilaian Penerapan GCG BUMN

No.	Skor	Klasifikasi
(1)	(2)	(3)
1.	Nilai >85	Sangat Baik
2.	75 < Nilai < 85	Baik
3.	60 < Nilai < 75	Cukup Baik
4.	50 < Nilai < 60	Kurang Baik
5.	Nilai < 50	Tidak Baik

Sumber: Data diolah dari SK-16/S.MBU/2012

Pada Tabel 2.3 dapat kita ketahui untuk memenuhi klasifikasi sangat baik maka perusahaan BUMN harus memiliki skor lebih dari 85, skor antara 75 sampai sama dengan 85 dikategorikan baik, skor antara 60 sampai sama dengan 75 dikategorikan cukup baik, skor antara 50 sampai sama dengan 60 dikategorikan kurang baik, dan yang terakhir apabila skor perusahaan BUMN berada kurang dari dan atau sama dengan 50 maka dikategorikan tidak baik, atau merupakan kategori paling rendah dari interval yang ditentukan surat keputusan Kementerian BUMN tersebut.

B. Penelitian Sebelumnya dan Pengembangan Hipotesis Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran

Pada sub bab B ini menjelaskan tentang penelitian sebelumnya dan pengembangan hipotesis dari variabel penelitian Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran, Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi, Pengaruh Proses Informasi terhadap Partisipasi Anggaran, dan Proses Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran.

1. Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran

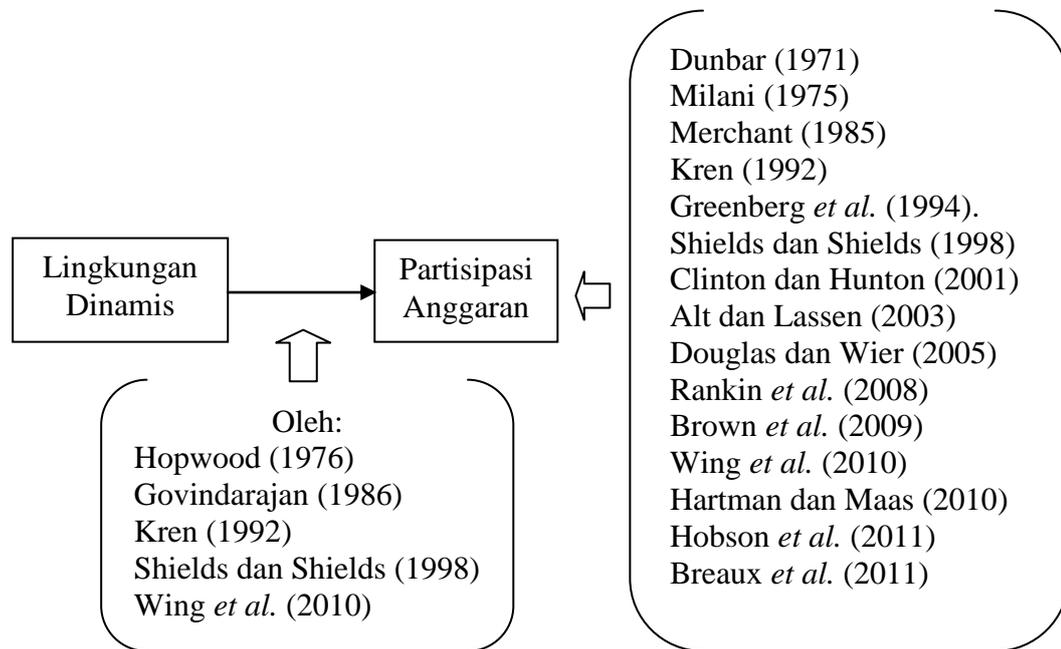
Lingkungan dinamis diistilahkan sebagai *volatility* oleh Kren (1992) yaitu perubahan alamiah yang terjadi dan tidak dapat dengan mudah diantisipasi, sementara manajer hanya mampu membuat probabilitas dampak faktor lingkungan dan hubungannya. Dalam anggaran, *volatility* diharapkan berhubungan positif terhadap tingkat partisipasi anggaran (Kren, 1992). Simons (1987) mengatakan ketika *volatility* meningkat maka berbagai proses informasi tidak berguna dalam pengambilan keputusan yang dibuat oleh hirarki level tinggi dalam organisasi. Hopwood (1976) dan Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran akan meningkat pada organisasi yang memiliki *volatility* tinggi, karena adanya tuntutan untuk merespon anggaran dengan segera pada setiap kali terjadi perubahan lingkungan yang dinamis.

Lingkungan yang dinamis menjadikan manajer berada di bawah tekanan untuk melakukan partisipasi dalam memperoleh informasi untuk mengantisipasi

kejadian yang tidak terduga (Brownell dan Hirst, 1986). Shields dan Shields (1998) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan dinamis mempengaruhi partisipasi anggaran. Wing *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa lingkungan dinamis mempengaruhi partisipasi anggaran. Apabila lingkungan dinamis yang tercermin dalam ketidakpastian lingkungan tinggi dan sentralisasi tinggi, maka sangat dimungkinkan terjadi ketidaksesuaian informasi. Organisasi yang besar membutuhkan desentralisasi karena top manajemen tidak dapat menyaring informasi dan pengambilan keputusan yang *overload*, sehingga sentralisasi sangat tidak sesuai dengan organisasi yang besar.

Lingkungan yang berkembang sekian tahun dan secara umum menyatakan bahwa pengambilan keputusan sangat tergantung pada kondisi lingkungan, yang artinya organisasi butuh menyamakan kebutuhan internal terhadap lingkungan eksternal untuk dapat beradaptasi dengan baik, atau dengan kata lain yang mampu merubah organisasi adalah lingkungan eksternal (Scoot, 2002). Kondisi lingkungan yang semakin dinamis, akan memerlukan lebih banyak kemampuan dalam kepekaan mengadaptasi perubahan dan informasi yang selalu dinamis. Hal tersebut juga akan semakin meningkatkan kebutuhan terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan pertimbangan lingkungan yang tidak stabil.

Gambaran singkat penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa Lingkungan Dinamis (LD) berpengaruh terhadap Partisipasi Anggaran (PA) dan berbagai penelitian sebelumnya yang menggunakan partisipasi anggaran sebagai salah satu variabel penelitiannya, dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Sumber: Berbagai jurnal diolah

Gambar 2.5 Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran

Teori anggaran menjelaskan bahwa pembuatan anggaran dalam bentuk partisipasi yang diharapkan memberikan dampak positif bagi organisasi karena manajer yang berpartisipasi mengetahui secara pasti kebutuhan dan kondisi divisinya sehingga pembuatan anggaran menjadi lebih tepat dan akurat (Breaux *et al.*, 2011). Penelitian terdahulu banyak dilakukan untuk mencari faktor apa saja yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan hasilnya diharapkan dapat memaksimalkan upaya partisipasi anggaran. Berbagai upaya penelitian dilakukan untuk memaksimalkan wujud partisipasi anggaran dalam organisasi.

Alt dan Lassen (2003) menjelaskan model transparansi anggaran bahwa semakin rendah tingkat transparansi, semakin tinggi produksi utang dan tingkat defisit. Selain itu Amoroso (2008) juga menjelaskan bahwa perbedaan tingkat

asimetri informasi yang merupakan salah bentuk transparansi akan memunculkan banyak kebohongan informasi dan berhubungan dengan hasil yang cenderung meningkatkan kesejahteraan tetapi semu.

Partisipasi anggaran menjadi hal penting dalam proses penyusunan anggaran karena PA dapat digunakan sebagai prediktor perilaku individu yang berhubungan dengan anggaran (Dunbar, 1971). Milani (1975) mendefinisikan partisipasi adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan keterlibatan bawahan untuk diijinkan memilih tindakannya yang diukur menggunakan enam pertanyaan tentang apakah seseorang terlibat dalam partisipasi atau tidak, yaitu:

- a. Porsi keterlibatan seseorang dalam anggaran,
- b. Alasan yang tersedia oleh supervisi ketika anggaran direvisi,
- c. Frekuensi keterlibatan diskusi dalam anggaran,
- d. Keterlibatan bawahan dalam menentukan anggaran final,
- e. Pentingnya bawahan memberikan kontribusi dalam anggaran, dan
- f. Frekuensi diskusi anggaran dengan atasan dalam proses pembuatan anggaran.

Davis (1966) menegaskan bahwa partisipan dalam anggaran menyetujui anggaran melalui pengadopsian kalkulasi perhitungan. Proses kualitatif dalam anggaran mengindikasikan bahwa model kuantitatif mengalami berbagai perkembangan, antara lain pengambil keputusan dalam proses anggaran memikirkan bagian-bagian dalam persentase. Sikap dan perhitungan partisipan dalam anggaran yang tampak stabil dari tahun ke tahun menandakan bahwa anggaran dibuat hanya berdasarkan stabilitas. Kebijakan dalam proses

penganggaran terdiri dari gambaran serangkaian strategi yang digunakan oleh partisipan dalam anggaran untuk mencapai tujuan masing-masing.

Mapping beberapa hasil penelitian terdahulu dilakukan oleh Brown *et al.* (2009) dengan hasil bahwa teori agensi dapat digunakan untuk memprediksi perilaku dalam anggaran. Dalam penelitian disimpulkan bahwa variabel struktur insentif dan informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Semakin tinggi struktur insentif dan informasi yang tersedia semakin meningkatkan partisipasi anggaran. Motivasi digunakan dalam penelitian Wing *et al.* (2010) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara variabel komitmen organisasi dan lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran dan kinerja. Motivasi yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh sebagai variabel mediasi antara komitmen organisasi dan lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran dan kinerja. Lingkungan dinamis dalam penelitian tersebut berhubungan dengan partisipasi anggaran tetapi negative. Hal ini berarti ketika responden menerima bahwa lingkungannya dinamis, maka tingkat keterlibatannya dalam partisipasi anggaran semakin rendah. Hal tersebut dapat dikarenakan responden memiliki pengetahuan atau informasi yang minimal ketika lingkungan itu dinamis sehingga responden memilih tidak terlibat dalam partisipasi anggaran.

Penelitian yang dilakukan Hartman dan Maas (2010) tidak secara spesifik menggunakan variabel partisipasi anggaran, tetapi mereka menggunakan kesenjangan anggaran, yaitu apakah manajer, ketika diberikan wewenang atau berpartisipasi dalam anggaran, melakukan kesenjangan atau tidak membuat anggaran pada kondisi yang sesungguhnya. Kesenjangan anggaran yang

digunakan dalam penelitian tersebut secara tidak langsung menjelaskan bahwa telah terjadi partisipasi dalam proses sistem anggaran, dan faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenjangan adalah keterlibatan dalam manajemen, tekanan sosial, dan *machiavellianism*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *machiavellianism*, akan semakin memberikan tekanan bagi manajer unit bisnis untuk membuat kesenjangan anggaran ketika manajer terlibat dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya semakin rendah *machiavellism*, maka semakin berkurang tekanan untuk melakukan kesenjangan anggaran ketika manajer terlibat dalam pengambilan keputusan.

Penelitian Hobson *et al.* (2011) sama dengan penelitian Hartman dan Maas (2010) yaitu tidak secara spesifik menggunakan variabel partisipasi anggaran tetapi menggunakan kesenjangan anggaran. Penelitian ini menemukan bahwa *pay scheme* dan nilai personal mempengaruhi kesenjangan anggaran, penelitian ini menggunakan pendekatan moral sebagai variabel yang mempengaruhi kesenjangan anggaran. Dalam penelitian tersebut, partisipan yang membuat anggaran pada kondisi *under a slack inducing pay scheme* akan relatif membuat kesenjangan anggaran makin tinggi, sementara partisipan pada kondisi *a truth-inducing pay scheme* tidak demikian.

Rankin *et al.* (2008) menggunakan variabel kejujuran dan otoritas atasan apakah menjadi faktor yang mempengaruhi bawahan dalam membuat suatu anggaran. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kejujuran berpengaruh terhadap penyusunan anggaran, dan pengaruh tersebut adalah positif yang artinya semakin tinggi level kejujuran seorang manajer akan semakin meningkatkan peran

partisipasi anggaran. Sementara otoritas atasan berpengaruh terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan pengaruh tersebut adalah negatif yang artinya semakin tinggi otoritas atasan semakin memperkecil partisipasi anggaran yang dilakukan oleh bawahan, hal ini sangat logis karena otoritas memberikan batasan dalam partisipasi anggaran.

Penelitian terdahulu menggunakan berbagai faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran, antara lain Douglas dan Wier (2005) menggunakan dampak budaya dalam sistem anggaran. Penelitian tersebut mencoba membandingkan partisipasi anggaran yang terjadi oleh para manager US dan China, apakah faktor budaya yang terdiri dari (i) *Strong vs Weak Uncertainty Avoidance*, (ii) *Individualism vs Collectivism*, (iii) *High vs Low Power Distance*, dan (iv) *Masculinity vs Femininity*, serta nilai etika mempengaruhi partisipasi dalam sistem anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi partisipasi dalam sistem anggaran yang dilakukan manager US dan pengaruh tersebut adalah positif.

Penyusunan anggaran terkait dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, sehingga akan lebih baik melalui tahapan partisipasi dari level bawah yang lebih tahu kondisi dan kegiatan yang akan dilakukan. Partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan manajer dalam menentukan anggaran mereka (Kren, 1992). Partisipasi anggaran merupakan proses mengevaluasi kinerja berdasarkan target anggaran yang telah dibuat sebelumnya (Greenberg *et al.*, 1994). Partisipasi anggaran merupakan hal yang penting karena PA mencerminkan efisiensi dalam proses, pelaksanaan, ketercapaian, dan evaluasi suatu perencanaan.

Berbagai penelitian sebelumnya mendiskusikan bahwa partisipasi anggaran dipengaruhi oleh banyak faktor, dan dinamika suatu lingkungan atau perubahan akan semakin meningkatkan kebutuhan akan partisipasi dalam anggaran. Hal tersebut dikarenakan pihak bawahan lebih mengetahui dengan segera informasi terkini sebagai konsekuensi lingkungan yang dinamis dan memiliki kebutuhan yang mendesak untuk segera melakukan revisi atau perbaikan dalam pembuatan anggaran sehingga dibutuhkan peningkatan terhadap partisipasi anggaran.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

2. Lingkungan Dinamis dan Proses Informasi

Lingkungan dinamis memainkan peran yang signifikan dalam memproses informasi (Edmonds, 2001). Lingkungan dinamis cenderung memiliki kompleksitas informasi dan manajer memerlukan suatu proses informasi yang baik dari kompleksitas tersebut untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan dalam partisipasi anggaran. Chong dan Johnson (2007) menggunakan ketidakpastian tugas sebagai variabel dari teori sistem informasi. Lingkungan yang dinamis juga berhubungan dengan tingkat ketidakpastian tugas karena tugas akan mengadopsi perubahan yang terjadi pada lingkungan.

Chong dan Johnson (2007) mendefinisikan *Task Exceptions* (TE) sebagai frekuensi kejadian yang tidak terduga atau tidak diharapkan dalam suatu proses konversi. TE merupakan suatu upaya preventif mengantisipasi kejadian tak terduga. Ketika TE rendah maka tugas-tugas dapat menggunakan hal-hal yang

bersifat rutin atau berulang yang dapat diselesaikan dengan prosedur dan aturan yang selama ini telah ada (Tushman dan Nadler, 1978), sebaliknya ketika TE tinggi maka staf dimungkinkan berhadapan dengan berbagai persoalan tingkat tinggi (Withey *et al.*, 1983). Lingkungan dinamis yang memiliki karakteristik kelebihan informasi, keragaman informasi, dan tingkat perubahan informasi yang tinggi memungkinkan peningkatan TE (Edmonds, 2001). Lingkungan dinamis menjadikan peningkatan TE yaitu berupa kegiatan yang tidak terduga sebagai konsekuensi kedinamisan lingkungan dan berbagai keanekaragaman kejadian.

Analisis Tugas (AT) adalah proses yang memungkinkan tugas diselesaikan dengan prosedur dan aturan yang sudah ada sehingga semua hal telah terprogram dengan baik (Brownell dan Dunk, 1991). AT menjadikan karyawan memerlukan banyak waktu untuk memikirkan dan mencari solusi agar tugas-tugas yang ada dapat terprogram dengan baik, dan hal ini memerlukan memerlukan banyak informasi. AT didefinisikan berapa banyak kegiatan atau kerja dapat dikurangi menjadi langkah-langkah teknis yang terprogram (Brownell dan Dunk, 1991). Lingkungan yang dinamis merupakan tantangan bagi pengguna informasi untuk berupaya menjadikan dinamika kegiatan yang tidak stabil ini dapat terprogram dengan lebih baik dan mampu mengadaptasi setiap perubahan. Lingkungan yang dinamis dengan berbagai informasi dan kejadian yang juga dinamis mampu memaksa individu untuk menyederhanakan kegiatan agar terprogram dan terencana dengan baik. Lingkungan yang dinamis menjadikan tugas semakin tidak mampu diprediksi dan kompleks sehingga membutuhkan informasi dalam berbagai bentuk. Salah satu aspek ketidakpastian tugas adalah frekuensi tugas

yang semakin tidak sama dan ternyata membutuhkan banyak informasi dan menjadikan tantangan untuk proses analisis tugas (Bystrom, 1999).

AT memainkan peran penting dalam suatu proses perencanaan (Weill dan Oslon, 1989). Dimensi dalam struktur AT adalah sentralisasi, formalisasi, diferensiasi lateral dan vertikal, dan tugas. Tushman dan Nadler (1978) menyarankan dalam penelitiannya bahwa kompleksitas tugas, ketidakmampuan memprediksi tugas, dan saling hubungan antar divisi akan mengurangi ketidakpastian lingkungan organisasi.

Penelitian Tara (2007) menyebutkan bahwa lingkungan dinamis dapat meningkatkan kebutuhan terhadap analisis tugas, atau dengan kata lain dinamika lingkungan akan meningkatkan: (i) hubungan yang rendah antar divisi organisasi, (ii) spesialisasi yang tinggi, (iii) formalisasi yang tinggi, dan (iv) sentralisasi yang rendah. Pengurangan kebutuhan proses informasi (i) dan (ii) akan meningkatkan kapasitas informasi (ii) dan (iv) dan organisasi mengurangi ketidakpastian lingkungan, sehingga hal ini dapat meningkatkan upaya untuk melakukan analisis tugas.

Lingkungan yang dinamis menjadikan hubungan antar divisi rendah karena masing-masing terkena dampak dinamika lingkungan yang tidak sama antar divisi, dan memerlukan spesialisasi yang tinggi yang diharapkan mampu dengan segera mengadaptasi perubahan lingkungan. Lingkungan dinamis juga menjadikan formalisasi tinggi dan sentralisasi rendah sebagai bentuk kemampuan mengadaptasi perubahan, formalisasi tinggi diperlukan untuk mengantisipasi berbagai dinamika perubahan yang fluktuatif, dan sentralisasi yang rendah adalah

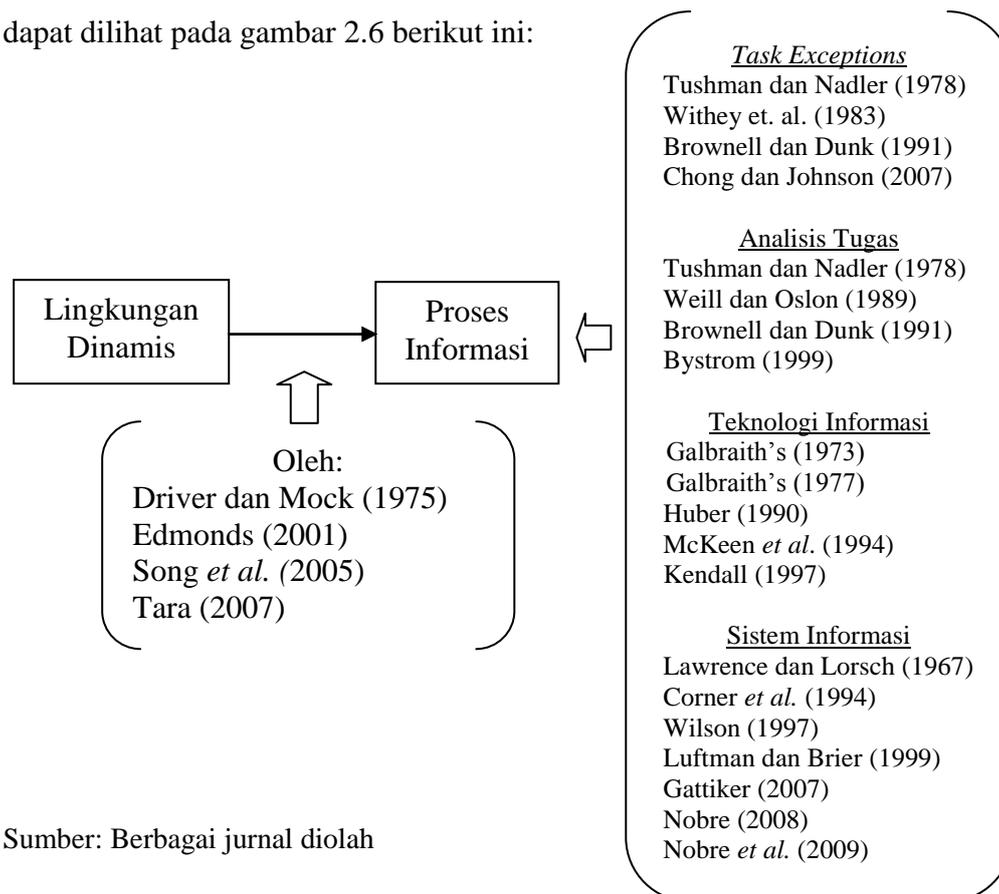
upaya memberikan wewenang untuk segera mengadaptasi perubahan dan pengambilan keputusan yang diperlukan masing-masing divisi dengan cepat.

Lingkungan yang dinamis harus diimbangi dengan ketersediaan TI yang mampu mendukung perolehan informasi sebagai konsekuensi adanya dinamika informasi. Galbraith's (1973, 1977) menjelaskan bahwa terdapat konsep kesesuaian antara permintaan proses informasi dengan kapasitas proses informasi untuk menghadapi tugas-tugas khusus dan adanya kesenjangan diantara kedua hal tersebut akan menjadikan ketidakmampuan dalam melakukan suatu perencanaan, diantaranya adalah partisipasi anggaran. Galbraith's (1977) juga menjelaskan bahwa mekanisme proses informasi yang baik dapat mengurangi kebutuhan akan pemrosesan informasi dan dapat meningkatkan kapasitas proses informasi itu sendiri.

Ketersediaan Teknologi Informasi (TI) yang memadai dapat memaksimalkan penyerapan informasi yang dibutuhkan untuk berbagai pengambilan keputusan (Huber, 1990; Kendall, 1997). Hal tersebut juga mampu menghasilkan informasi yang lebih mudah dipahami oleh penggunanya dan meningkatkan efisiensi proses pengetahuan dalam pengambilan keputusan (Song *et al.*, 2005). Teknologi informasi dapat meningkatkan peningkatan daya serap informasi yang berfluktuasi sebagai konsekuensi lingkungan yang semakin dinamis (Song *et al.*, 2005). Galbraith (1973, 1977) menyatakan bahwa mekanisme ketersediaan TI dapat memenuhi kebutuhan akan informasi dan meningkatkan kapasitas yang mendukung mekanisme utama dalam informasi, dan teknologi informasi merupakan salah satu bentuk dukungan sarana prasarana.

Kompleksitas tugas muncul dari ambiguitas dan ketidakpastian yang berhubungan dengan pengambilan keputusan pada pemilihan *technology platform* yang mendukung *automation of billing*, teknik desain dan bahasa komputer yang akan digunakan, atau metodologi pengembangan yang akan dilakukan (McKeen *et al.*, 1994). Lingkungan dinamis memunculkan berbagai hal yang selalu berubah-ubah dan fluktuatif menjadikan kebutuhan akan TI meningkat sebagai bentuk kemampuan mengadaptasi perubahan lingkungan.

Gambaran singkat penelitian terdahulu perihal pengaruh Lingkungan Dinamis (LD) terhadap informasi dan berbagai variabel informasi yang dipakai, dapat dilihat pada gambar 2.6 berikut ini:



Gambar 2.6 Lingkungan Dinamis dan Proses Informasi

Lingkungan yang dinamis berhubungan erat dengan sistem informasi yang ada pada organisasi. Perusahaan yang siap menghadapi lingkungan yang dinamis akan memiliki struktur sistem informasi yang lebih *visioner* ke depan dan mempersiapkan rerangka pengembangan yang telah kuat untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Penelitian Shin *et al.* (2006) dilakukan dengan membuat matrik terhadap 86 variabel yang terbagi dalam 11 kategori dimensi internal dan eksternal. Dimensi eksternal, yaitu: ancaman, lingkungan industri, lingkungan politik/sosial/budaya, isu eksternal publik, sedangkan dimensi internal, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik departemen, karakteristik manajemen, ancaman internal, karakteristik individu, dan hubungan antar karakteristik. Hasilnya menunjukkan bahwa dimensi internal dan eksternal mempengaruhi perilaku.

Kompleksitas sistem informasi merupakan bagian dari level ketidakpastian suatu organisasi. Hal ini berarti organisasi berada dalam persaingan dan dinamika, semakin tinggi kompleksitas lingkungan, semakin tinggi ketidakpastian atau dinamika dalam organisasi, sehingga memerlukan pengelolaan sistem informasi yang baik (Nobre *et al.*, 2009). Kedinamisan tersebut memunculkan perbedaan antara jumlah informasi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menyelesaikan tugas dan jumlah informasi yang dimiliki oleh organisasi (Nobre, 2008). Lawrence dan Lorsch (1967) menyatakan bahwa perbedaan lingkungan akan memberikan tuntutan yang berbeda pada organisasi, terutama yang berhubungan dengan ketidakpastian dan perubahan yang cepat di pasar dan teknologi dan memerlukan ketersediaan sistem informasi yang baik.

Gattiker (2007) dalam penelitian tentang sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP) mengatakan bahwa salah satu variabel dalam Proses Informasi adalah sistem informasi yang dikelola dengan baik untuk mengantisipasi kompleksitas perubahan lingkungan. Diharapkan dengan adanya sistem informasi yang baik, sistem informasi mampu mengadaptasi setiap perubahan dan memaksimalkan partisipasi anggaran. Edmonds (2001) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linier antara proses informasi dengan kompleksitas lingkungan. Semakin kompleks suatu perubahan lingkungan semakin meningkatkan level kebutuhan proses informasi. Kompleksitas lingkungan dapat berupa kelebihan, keberagaman, dan tingkat perubahan yang berfluktuasi dari suatu informasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Tingkatan lingkungan yang kompleks dan dinamis merupakan potensial hambatan yang muncul dalam proses informasi (Driver dan Mock, 1975).

Organisasi dengan proses informasi yang strategik akan memproses suatu informasi sebagai suatu kesatuan aktivitas antara individu dan organisasi (Corner *et al.*, 1994). Informasi yang berhubungan dengan input yang dibutuhkan oleh pengguna akan memberikan pemahaman yang sesuai target, demikian halnya dengan partisipasi anggaran. Wilson (1997) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa hambatan dalam Sistem Informasi (SI) adalah dalam pengembangan sistem karena organisasi harus memikirkan manfaat dari sistem dalam jangka panjang. Luftman dan Brier (1999) menyatakan bahwa SI melibatkan banyak pihak disekitarnya termasuk individu pelaku sistem yang terlibat dan komitmen dengan tugasnya. Salah satu hal yang menjadi hambatan adalah kurang

matangnya perencanaan dan pengembangan di awal sehingga menjadikan SI tidak *visioner* ke depan dan mendukung pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H_{2a}: Lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap *task exceptions*.

H_{2b}: Lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap analisis tugas.

H_{2c}: Lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap teknologi informasi.

H_{2d}: Lingkungan dinamis berpengaruh positif sistem informasi.

3. Proses Informasi dan Partisipasi Anggaran

Dalam proses informasi dikatakan bahwa ketika individu melakukan suatu pertimbangan atau pengambilan keputusan, maka individu melibatkan berbagai hal yang kompleks dan perubahan lingkungan sekitarnya, termasuk dalam konteks partisipasi anggaran (Lord dan Maher, 1990). Chong dan Johnson (2007) mengatakan bahwa ketidakpastian tugas karena akan mengadopsi perubahan yang terjadi pada lingkungan pada akhirnya menuntut keterlibatan dalam bentuk partisipasi anggaran. Ketidakpastian tugas berhubungan dengan partisipasi anggaran. Ketika ketidakpastian tugas meningkat maka pada saat itulah partisipasi anggaran diperlukan untuk mengantisipasi berbagai hal yang tidak pasti.

Ketidakpastian tugas yang terdiri dari TE dan TA merupakan anteseden dalam partisipasi anggaran (Chong dan Johnson, 2007). Chong dan Johnson (2007) mendefinisikan TE sebagai frekuensi kejadian yang tidak terduga atau tidak diharapkan dalam suatu proses konversi. TE yang tinggi menjadikan bawahan sulit memprediksi masalah yang dihadapinya dan diharapkan ada

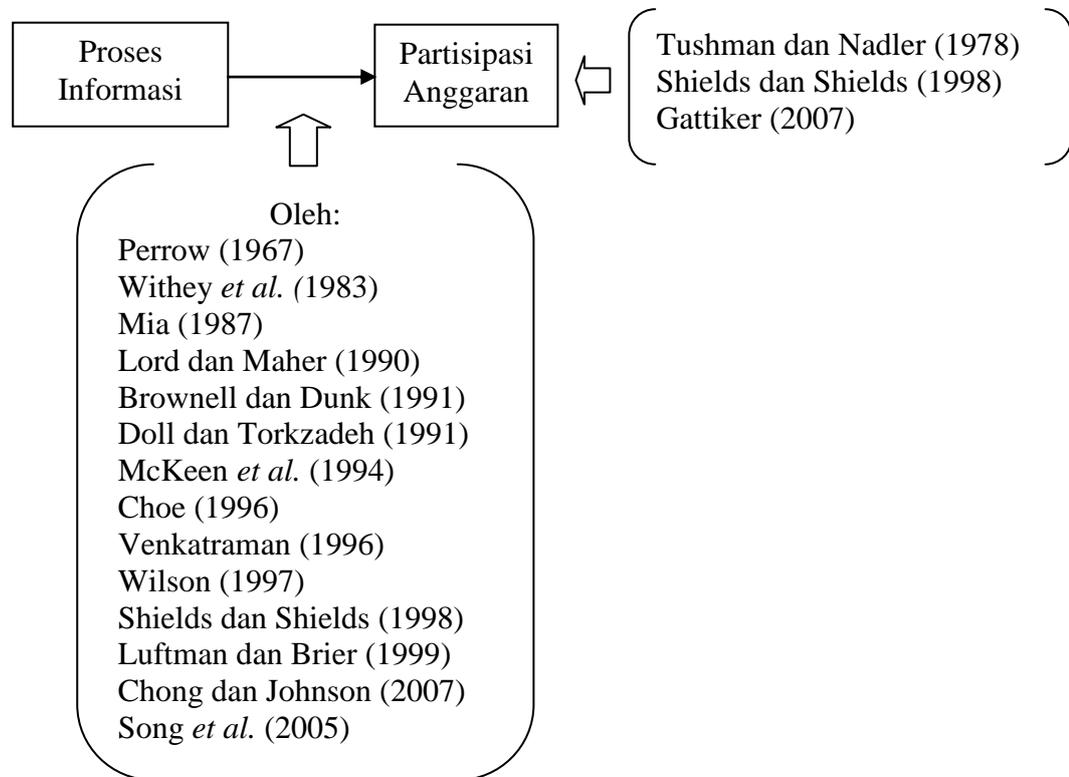
partisipasi anggaran yang tinggi agar kesulitan memprediksi dapat minimal (Perrow, 1967; Withey *et al.*, 1983, Chong dan Jonhson, 2007). TE digunakan oleh Chong dan Johnson (2007) untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap partisipasi anggaran dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel *task exceptions* merupakan variabel yang mempengaruhi partisipasi anggaran. *Task exceptions* berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran, yang artinya semakin tinggi kejadian yang tidak terduga akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran. Peningkatan TE juga memicu adanya kebutuhan akan partisipasi dalam anggaran sebagai bentuk konsekuensi kejadian yang tidak terprediksi dalam anggaran sehingga memerlukan partisipasi yang tinggi. TE yang tinggi menjadikan bawahan sulit memprediksi masalah yang dihadapinya dan diharapkan dengan adanya partisipasi anggaran yang tinggi maka kesulitan memprediksi dapat minimal (Perrow, 1967; Withey *et al.*, 1983, Chong dan Jonhson, 2007).

AT didefinisikan beberapa kegiatan atau kerja yang dapat dikurangi menjadi langkah-langkah teknis yang terprogram (Brownell dan Dunk, 1991). Lingkungan yang dinamis memerlukan upaya analisis tugas agar ketidakpastian semakin teratasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berbagai hal berikutnya, termasuk partisipasi dalam anggaran. Tricker (1970) mempertimbangkan pengendalian manajemen dimulai dari lingkungan dan tergantung berbagai faktor yang lainnya, antara lain struktur organisasi, gaya manajemen, situasi internal, dan lingkungan. Manajer membutuhkan informasi yang berhubungan dengan ketidakpastian tugas pada unitnya, semakin meningkat ketidakpastian maka kebutuhan akan informasi juga meningkat, semakin besar ketidakpastian dalam

organisasi, maka semakin besar kebutuhan akan partisipasi anggaran (Tushman dan Nadler, 1978). Tugas yang dianalisis dengan baik akan meningkatkan partisipasi anggaran dikarena situasi yang mendukung dan upaya menganalisis tersebut menjadikan bawahan termotivasi terhadap kebutuhan partisipasi dalam anggaran.

Doll dan Torkzadeh (1991), McKeen *et al.* (1994), Choe (1996) menguji apakah kompleksitas tugas berhubungan terhadap partisipasi dan kepuasan pemakai, serta seberapa besar hubungan tersebut dan menyimpulkan bahwa hubungan antara kompleksitas dan partisipasi pemakai konsisten positif. Kompleksitas menunjukkan bagaimana suatu sistem informasi sangat beragam dan kompleks atau dengan kata lain tidak sederhana. Hal tersebut membutuhkan partisipasi dari pemakai untuk mencapai kesuksesan sistem dalam pengembangan sistem informasi. Tugas dalam anggaran yang kompleks menjadikan karyawan tidak dapat dengan mudah melaksanakannya sehingga diperlukan partisipasi anggaran yang dapat membantu menurunkan kompleksitasnya. Hal tersebut menjadikan semakin tinggi kompleksitas maka semakin tinggi juga partisipasi anggaran diperlukan.

Gambaran singkat penelitian terdahulu tentang pengaruh proses informasi terhadap partisipasi anggaran dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Berbagai jurnal diolah

Gambar 2.7 Proses Informasi dan Partisipasi Anggaran

Mia (1987) dalam penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi karyawan untuk mendapatkan dan memproses informasi yang diperolehnya tentang pekerjaannya akan menjadikan pemahaman yang lebih jelas dan menurunkan level ketidakpastian tugasnya. Pertukaran informasi yang ada dalam organisasi akan menjadikan ketidakpastian tugas berkurang, bahkan partisipasi anggaran akan muncul ketika ada ketidakpastian tugas (Shields dan Shields, 1998), sehingga keberadaan ketidakpastian tugas akan meningkatkan partisipasi dalam anggaran.

Teknologi informasi yang menjadi dukungan dalam proses informasi menjadikan partisipasi dalam anggaran semakin meningkat dan didukung dengan lebih maksimal. Keberadaan teknologi informasi yang menjadi kebutuhan dalam proses informasi dapat mengurangi inefisiensi dan kesenjangan dalam berbagai hal (Gattiker, 2007) termasuk partisipasi anggaran. Penelitian Gattiker (2007) juga menyimpulkan bahwa proses informasi diperlukan untuk mengurangi berbagai hal, antara lain meminimalkan inefisiensi atau terjadinya *slack* (kesenjangan) anggaran. Teknologi informasi dapat meningkatkan peningkatan daya serap informasi (Song *et al.*, 2005) dan meningkatkan efisiensi dalam partisipasi anggaran. Galbraith (1973, 1977) menyatakan bahwa mekanisme proses informasi dapat mengurangi kebutuhan akan informasi dan meningkatkan kapasitas yang mendukung mekanisme utama dalam informasi, dan teknologi informasi merupakan salah satu bentuk dukungan sarana prasarana.

Organisasi dengan proses informasi yang strategik akan memproses suatu informasi sebagai suatu kesatuan aktivitas antara individu dan organisasi (Corner *et al.*, 1994). Informasi yang berhubungan dengan input yang dibutuhkan oleh pengguna akan memberikan pemahaman yang sesuai target, demikian halnya dengan partisipasi anggaran. Wilson (1997) menyimpulkan bahwa hambatan dalam SI adalah dalam pengembangan sistem karena harus memikirkan manfaat sistem dalam jangka panjang bagi organisasi. Luftman dan Brier (1999) menyatakan bahwa SI melibatkan banyak pihak disekitarnya termasuk individu pelaku sistem yang terlibat dan komitmen dengan tugasnya. Salah satu hal yang menjadi hambatan adalah kurangnya perencanaan dan pengembangan di awal

yang menjadikan SI tidak *visioner* ke depan dan mendukung pengambilan keputusan.

Venkatraman (1996) menguraikan bahwa IS memberikan pengetahuan bagi pengguna yang akan mempengaruhi tindakan organisasi yang menghasilkan keputusan bisnis, antara lain adalah partisipasi anggaran. Pertukaran informasi yang ada dalam organisasi akan menjadikan ketidakpastian tugas berkurang, bahkan partisipasi anggaran akan muncul ketika adanya ketidakpastian tugas (Shields dan Shields, 1998), sehingga keberadaan SI akan meningkatkan partisipasi dalam anggaran.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H_{3a}: Terdapat pengaruh positif *task exceptions* terhadap partisipasi anggaran.

H_{3b}: Terdapat pengaruh positif analisis tugas terhadap partisipasi anggaran.

H_{3c}: Terdapat pengaruh positif teknologi informasi terhadap partisipasi anggaran.

H_{3d}: Terdapat pengaruh positif sistem informasi terhadap partisipasi anggaran.

4. Proses Informasi memediasi Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran

Lingkungan Dinamis (LD) dan kompleks memainkan peran yang signifikan dalam memproses informasi (Edmonds, 2001). LD cenderung mengalami kompleksitas informasi dan manajer memerlukan suatu proses informasi yang baik dari kompleksitas tersebut untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam partisipasi anggaran. LD juga berhubungan dengan tingkat ketidakpastian tugas karena akan mengadopsi perubahan yang terjadi pada lingkungan yang akhirnya menuntut keterlibatan dalam bentuk partisipasi anggaran. Ketidakpastian

tugas berhubungan dengan partisipasi anggaran, ketika ketidakpastian tugas meningkat maka pada saat itulah partisipasi anggaran diperlukan untuk mengantisipasi berbagai hal yang tidak pasti.

LD segala sesuatu tidak dapat dikendalikan menjadikan hal yang tak terduga, semakin dinamis lingkungan semakin meningkatkan TE, yaitu semakin banyak kegiatan atau kejadian yang tidak terduga (Edmonds, 2001). Peningkatan TE juga memicu adanya kebutuhan akan partisipasi dalam anggaran sebagai bentuk konsekuensi kejadian tidak terprediksi dalam anggaran sehingga memerlukan partisipasi yang tinggi.

Analisis Tugas (AT) adalah proses yang memungkinkan tugas diselesaikan dengan prosedur dan aturan yang sudah ada sehingga semua hal telah terprogram dengan baik (Edmonds, 2001). AT menjadikan karyawan memerlukan banyak waktu untuk memikirkan dan mencari solusi agar tugas-tugas yang ada dapat terprogram dengan baik, dan hal ini memerlukan memerlukan banyak informasi. Lingkungan yang dinamis menjadikan suatu tantangan bagi pengguna informasi untuk berupaya bagaimana menjadikan kedinamisan yang berisi kegiatan yang tidak stabil ini dapat terprogram dengan lebih baik dan mampu mengadaptasi setiap perubahan. LD dengan berbagai informasi dan kejadian yang juga dinamis mampu memaksa individu untuk menyederhanakan kegiatan agar terprogram dan terencana dengan baik. LD menjadikan tugas semakin tidak mampu diprediksi dan kompleks yang membutuhkan informasi dalam berbagai bentuk, salah satu aspek ketidakpastian tugas antara lain adalah frekuensi tugas yang semakin tidak

sama dan ternyata membutuhkan banyak informasi dan menjadikan tantangan untuk proses analisis tugas (Bystrom, 1999).

LD memerlukan upaya analisis tugas agar ketidakpastian semakin teratasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam berbagai hal berikutnya, termasuk partisipasi dalam anggaran. Manajer membutuhkan informasi yang berhubungan dengan ketidakpastian tugas pada unitnya, semakin meningkat ketidakpastian maka kebutuhan akan informasi juga meningkat. Semakin besar ketidakpastian dalam organisasi, maka semakin besar kebutuhan akan partisipasi anggaran (Tushman dan Nadler, 1978). Tara (2007) menjelaskan tugas yang teranalisis dengan baik akan meningkatkan partisipasi anggaran karena situasi yang mendukung dan upaya menganalisis tersebut menjadikan bawahan termotivasi terhadap kebutuhan partisipasi dalam anggaran.

LD harus diimbangi dengan ketersediaan TI yang mampu mendukung perolehan informasi sebagai konsekuensi adanya dinamika informasi. Keberadaan teknologi informasi yang menjadi kebutuhan dalam proses informasi dapat mengurangi inefisiensi dan kesenjangan dalam berbagai hal (Gattiker, 2007) termasuk partisipasi anggaran. Teknologi informasi dapat meningkatkan peningkatan daya serap informasi yang berfluktuasi sebagai konsekuensi lingkungan yang semakin dinamis (Song *et al.*, 2005) dan meningkatkan efisiensi dalam partisipasi anggaran. Lingkungan dinamis memunculkan berbagai hal yang selalu berubah-ubah dan fluktuatif menjadikan kebutuhan akan TI yang meningkat sebagai bentuk kemampuan mengadaptasi perubahan lingkungan.

LD berhubungan erat dengan sistem informasi yang ada pada organisasi. Perusahaan yang siap menghadapi lingkungan yang dinamis akan memiliki struktur sistem informasinya dengan lebih *visioner* ke depan dan mempersiapkan rerangka pengembangan yang telah kuat mendasari apapun perubahan yang terjadi. Perubahan lingkungan yang dinamis juga akan merubah sistem informasi untuk mampu mengadaptasinya sehingga semakin kompleks. Kompleksitas sistem informasi merupakan bagian dari level ketidakpastian suatu organisasi yang artinya organisasi berada dalam persaingan dan kedinamisan, semakin tinggi kompleksitas lingkungan, semakin tinggi ketidakpastian atau kedinamisan dalam organisasi akan memerlukan pengelolaan sistem informasi yang baik (Nobre *et al.*, 2009).

Gattiker (2007) menyimpulkan bahwa proses informasi diperlukan untuk mengurangi berbagai hal, yaitu meminimalkan inefisiensi atau terjadinya *slack* (kesenjangan) anggaran. Edmonds (2001) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linier antara proses informasi dengan kompleksitas lingkungan, semakin meningkat suatu perubahan lingkungan semakin meningkat level kebutuhan proses informasi. Dalam proses informasi dikatakan bahwa ketika individu melakukan suatu pertimbangan atau pengambilan keputusan maka melibatkan berbagai hal dan perubahan lingkungan, termasuk pengambilan keputusan partisipasi anggaran (Lord dan Maher, 1990).

Organisasi dengan proses informasi strategik akan memproses informasi sebagai suatu kesatuan aktivitas antara individu dan organisasi (Corner *et al.*, 1994). Informasi berhubungan dengan input yang dibutuhkan pengguna dan

memberikan pemahaman sesuai target, demikian halnya dengan partisipasi anggaran. Venkatraman (1996) menguraikan bahwa IS memberikan pengetahuan bagi pengguna yang mempengaruhi tindakan organisasi dalam menghasilkan keputusan bisnis, antara lain adalah partisipasi anggaran.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H_{4a}: *Task exceptions* memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.
- H_{4b}: Analisis tugas memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.
- H_{4c}: Teknologi informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.
- H_{4d}: Sistem informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

C. Pengembangan Hipotesis Faktor Perbedaan Partisipasi Anggaran

Penilaian kualitas penerapan CG pada perusahaan BUMN Terbuka berdasarkan Surat Keputusan Kementerian Keuangan Nomor: SK-16/S.MBU/2012 menghasilkan skoring yang berbeda-beda dengan klasifikasi (i) sangat baik, (ii) baik, (iii) cukup baik, (iv) kurang baik, dan (v) tidak baik akan menimbulkan perbedaan dalam partisipasi anggaran yang dilakukan dalam perusahaan. Dalam RKAP perusahaan BUMN salah satu strategi yang harus dilakukan untuk mampu bersaing dengan sektor swasta lainnya adalah partisipasi dalam anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan perwujudan kemandirian suatu divisi atau unit organisasi dalam membuat atau berperan terhadap pembuatan anggaran. Partisipasi anggaran terwujud dalam RKAP yang dibuat oleh Direksi setiap

tahunnya, yaitu anggaran perusahaan yang dirinci atas setiap anggaran program kerja/kegiatan. Penerapan kualitas CG yang sangat baik menjadikan partisipasi anggaran lebih tinggi dibandingkan penerapan kualitas CG yang berada pada klasifikasi di bawahnya. Partisipasi anggaran akan lebih terdukung pada lingkungan yang menerapkan CG dengan sangat baik.

Douglas dan Wier (2005) mencoba membandingkan partisipasi anggaran yang terjadi antar para manajer US dan China. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi partisipasi dalam sistem anggaran yang dilakukan oleh manajer US dan pengaruh tersebut adalah positif. Penelitian tersebut menyarankan karakteristik lain untuk diteliti apakah terdapat perbedaan dalam partisipasi anggaran, misalnya sektor atau bidang yang menjadi *core competence* perusahaan. Budaya yang ada di Indonesia relatif sama dikarenakan sistem dalam mekanisme kerja BUMN diatur oleh Kementerian BUMN secara khusus, akan tetapi sektor BUMN yang berbeda sangat dimungkinkan memiliki karakteristik kerja tertentu yang sedikit berbeda.

BUMN terbagi dalam beberapa sektor yang didominasi oleh sektor manufaktur, perbankan dan jasa keuangan lainnya, dan jasa lainnya. Sektor manufaktur secara teknis pelaksanaan proses produksi lebih cenderung mekanis dan sistemik secara teknis, hal tersebut dikarenakan perusahaan manufaktur sudah memiliki proses produksi terhadap suatu barang dan jasa. Hal tersebut berbeda dengan sektor perbankan dan jasa keuangan lainnya yang lebih fokus pada kepercayaan masyarakat sehingga memerlukan partisipasi anggaran lebih tinggi untuk memproses informasi produk-produk jasa yang mampu menarik

kepercayaan masyarakat. Sementara sektor jasa lainnya hampir sama dengan sektor perbankan dan jasa keuangan lainnya yang juga fokus pada memproses informasi produk dan melayani kebutuhan jasa masyarakat atau konsumennya. Hal tersebut di atas memunculkan adanya perbedaan partisipasi anggaran pada setiap sektor perusahaan BUMN.

Pengalaman manajer di bidang penyusunan anggaran yang berbeda-beda akan menentukan partisipasi dalam anggaran. Manajer yang baru saja memasuki divisi anggaran akan lebih berhati-hati dalam partisipasi anggaran dikarenakan perlu mengetahui dan mencermati kegiatan-kegiatan yang menjadi prioritas dalam divisinya, hal tersebut akan berbeda pada manajer yang memiliki pengalaman atau berada pada posisi menyusun anggaran yang telah berpengalaman dan sudah mengetahui kegiatan-kegiatan yang menjadi prioritas divisinya. Ataupun sangat dimungkinkan pengalaman tersebut tidak memberikan perbedaan dalam partisipasi anggaran disebabkan mekanisme yang ada telah tersistem dengan baku dalam suatu perusahaan.

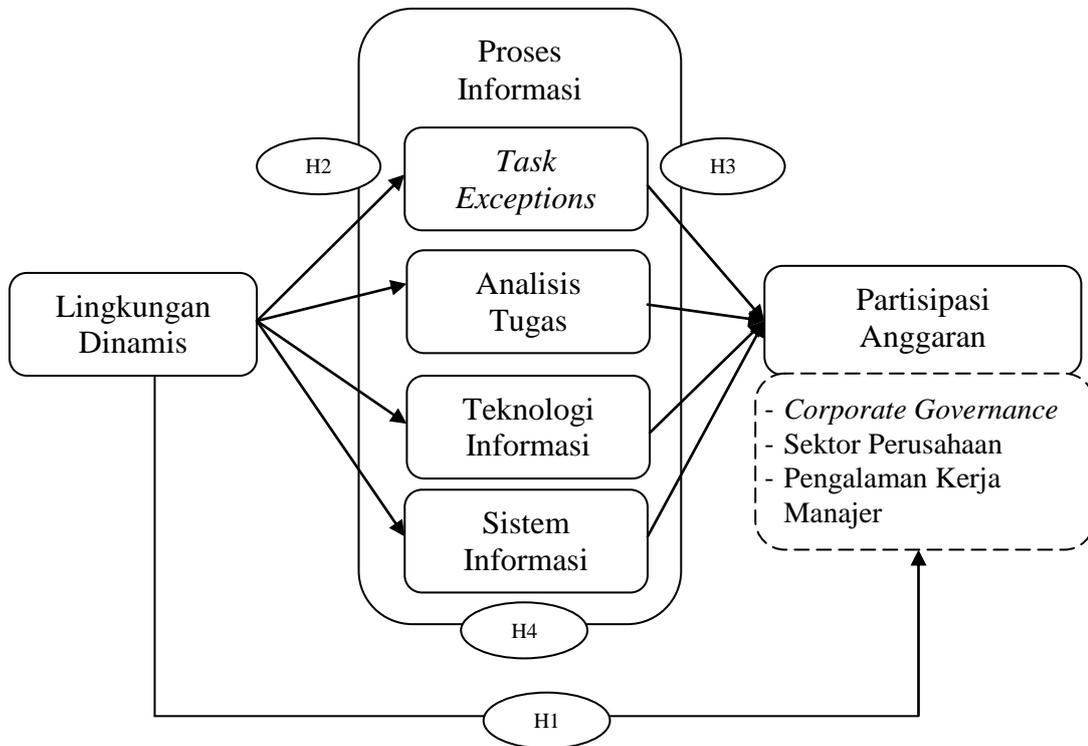
Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H_{5a}: Terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian penerapan kualitas CG pada BUMN.
- H_{5b}: Terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan sektor industri perusahaan BUMN.
- H_{5c}: Terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan pengalaman manajer BUMN.

D. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis di atas dapat dilihat atau disimpulkan bahwa lingkungan dinamis mempengaruhi variabel proses informasi, yaitu berpengaruh positif terhadap *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, sistem informasi, dan partisipasi anggaran. Di sisi lain proses informasi, yaitu *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Penelitian ini juga menguji apakah proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran. Adapun partisipasi anggaran terdapat perbedaan pada skoring penilaian kualitas penerapan CG pada BUMN Terbuka. Terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan sektor BUMN, yaitu sektor manufaktur, perbankan dan jasa keuangan, serta jasa lainnya. Selain itu terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan pengalaman kerja manajer bidang anggaran atau perencanaan keuangan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka konseptual penelitian dalam studi ini ditunjukkan pada gambar 2.8 berikut:



Sumber: Berbagai jurnal diolah

Gambar 2.8 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada Bab III ini akan dijelaskan pada bagian awal tentang obyek penelitian, unit analisis yang terdiri dari populasi dan sampel, jenis dan sumber data. Pada bagian selanjutnya akan menjelaskan tentang definisi operasional dan pengukuran variabel, metode analisis, dan model penelitian.

A. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah BUMN yang menurut UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Penelitian ini menggunakan BUMN jenis Persero Terbuka dengan pertimbangan:

1. Mekanisme penerapan CG pada BUMN Terbuka lebih banyak mendapatkan sorotan publik melalui berbagai peraturan dari Kementerian BUMN dan otoritas Bursa Efek Indonesia,
2. BUMN Terbuka bertujuan memperoleh keuntungan, sehingga diharapkan memiliki kemampuan profesionalisme dan perbedaan pengendalian pada BUMN Terbuka dengan lebih banyak pihak yang dapat melakukan pengendalian, termasuk di dalamnya peraturan dari Kementerian BUMN dan peraturan di pasar modal, serta pengawasan dari berbagai investornya sebagai konsekuensi kepemilikan saham.

3. Penilaian kualitas penerapan GCG pada perusahaan BUMN Terbuka sesuai dengan Surat Keputusan Kementerian Keuangan Nomor: SK-16/S.MBU/2012 yang menggunakan data dari pengungkapan pelaporan keuangan BUMN Terbuka karena BUMN Terbuka memiliki kewajiban publikasi pelaporan keuangan sesuai peraturan pasar modal yang berlaku.

B. Unit Analisis

1. Populasi

Unit analisis penelitian ini adalah individu yang bekerja pada BUMN Terbuka sebagai manajer dan staf bagian perencanaan dan keuangan. Manajer dan staf tersebut dapat memberikan jawaban atas persepsi terhadap faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran. Manajer dan staf perencanaan dan keuangan dipilih dengan pertimbangan bahwa manajer tersebut berhubungan erat dengan partisipasi anggaran. Seluruh manajer dan staf di BUMN berpartisipasi dalam pembuatan anggaran setiap tahunnya, tetapi tidak berpartisipasi secara penuh, dalam artian ikut serta dalam pengambilan keputusan final. Manajemen dan staf level bawah dimungkinkan berpartisipasi dalam bentuk semu karena sifatnya pengajuan anggaran dan kegiatan, akan tetapi tidak ikut memberikan pertimbangan dalam pembuatan keputusan final anggaran.

Manajer dan staf dalam divisi perencanaan dan keuangan adalah level manajemen yang bertugas mengumpulkan semua partisipasi anggaran dan kegiatan semua divisi. Manajer dan staf tersebut mendiskusikan dengan pihak yang mengajukan anggaran, kemudian top manajemen turut serta dalam

pertimbangan pengambilan keputusan final anggaran. Manajer dan staf perencanaan dan keuangan merupakan *middle management level* yang menangani *technical support* yang membantu organisasi memahami lingkungan dan beradaptasi dan *administrative support* yang bertanggungjawab terhadap kegiatan anggaran dan yang menangani partisipasi anggaran secara optimum (Daft, 2013).

Manajer dan staf divisi perencanaan dan keuangan merupakan sampel dalam penelitian ini karena dianggap memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian, yaitu melakukan partisipasi anggaran secara aktif sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal tersebut sesuai dengan maksud dan tujuan pengambilan sampel dalam metode penelitian, yaitu bahwa sampel adalah seseorang atau sesuatu yang memiliki informasi terkait dengan penelitian, sehingga relevan dengan tujuan penelitian (Indrianto dan Bambang, 2012). Pemilihan sampel tersebut juga mengkonfirmasi apakah manajer dan staf divisi perencanaan dan keuangan yang salah satu tugas pokoknya adalah partisipasi anggaran, telah melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana mestinya, dan apakah dipengaruhi oleh berbagai variabel lain yang diteliti dalam penelitian ini. Manajer dan staf divisi perencanaan dan keuangan dengan salah satu tugas pokoknya partisipasi dalam anggaran, sangat mungkin dalam menjalankan tugas pokoknya mengalami distorsi anggaran (Sum dan Machfoedz, 2013). Distorsi dalam partisipasi anggaran BUMN sangat mungkin terjadi karena adanya berbagai konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran, antara lain pengaruh politik dan kepentingan manajemen, sehingga perlu dilakukan penelitian partisipasi anggaran

pada level divisi yang mengetahui dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran (Sum dan Machfoedz, 2013).

Berdasarkan data yang ada BEI, tahun 2013 terdapat 19 BUMN Terbuka di Indonesia pada berbagai sektor. Setiap perusahaan BUMN Terbuka memiliki nama yang berbeda untuk struktur organisasinya, sehingga diperlukan pengecekan satu demi satu penyebutan divisi tersebut sesuai informasi dalam pelaporan keuangan. Terdapat BUMN Terbuka yang memiliki divisi khusus perencanaan dan anggaran, akan tetapi terdapat pula yang memasukkan proses pembuatan anggaran dalam divisi yang bernama perencanaan dan strategi, bahkan terdapat juga yang proses pembuatan anggarannya berada di bawah koordinasi divisi akuntansi dan keuangan.

Penelitian ini mengharapkan banyak keterlibatan manajer dalam proses survei melalui jasa kurir atau pos yang dilakukan agar tingkat pengembalian responden (*response rate*) tinggi. Cara yang dilakukan adalah memberikan kuesioner melalui pos yang ditujukan kepada manajer utama divisi yang dituju dengan menyebutkan nama lengkap beserta gelar sesuai tertera pada struktur organisasi masing-masing BUMN Terbuka. Kuesioner ditujukan kepada responden dengan mencantumkan nama dan responden diharapkan memberikan respon yang positif sebagai bentuk keseriusan. Selain itu peneliti juga melakukan pendekatan lebih personal melalui telepon dan email sehingga responden dengan segera akan mengisi dan mengembalikan kuesioner sesuai tenggang waktu yang disediakan dalam penelitian ini.

Unit analisis lainnya dalam penelitian ini adalah perusahaan secara korporasi, yaitu untuk melakukan penilaian kualitas penerapan GCG pada BUMN Terbuka menggunakan indikator yang sesuai Surat Keputusan Kementerian Keuangan Nomor: SK-16/S.MBU/2012 dan menggunakan data dari pelaporan keuangan yang telah dipublikasikan oleh BUMN Terbuka. Indikator yang digunakan seperti tercantum pada Tabel 2.2 Daftar Capaian Penerapan GCG BUMN pada Bab II. Skoring penilaian kualitas penerapan CG berdasarkan Tabel 2.2 tersebut akan diklasifikasikan untuk menentukan hasil akhir kesimpulan kualitas penerapan CG tersebut. Hasil klasifikasi penilaian kualitas penerapan CG telah dijelaskan pada Tabel 2.3 Skor Hasil Penilaian Capaian Penerapan GCG BUMN pada Bab II. Penilaian tersebut menggunakan data pengungkapan pelaporan keuangan perusahaan yang dipublikasikan kepada publik.

Sementara itu, faktor pembanding dalam aspek perbedaan partisipasi anggaran adalah:

- a. Hasil skoring penilaian kualitas penerapan GCG sesuai surat keputusan di atas, dengan pertimbangan hasil klasifikasi yang berbeda akan menghasilkan partisipasi anggaran yang berbeda.
- b. Pembagian sektor pada BUMN Terbuka mencakup 3 sektor, yaitu manufaktur, perbankan dan jasa keuangan, dan jasa lainnya, dengan pertimbangan sektor yang tidak sama tersebut menghasilkan partisipasi anggaran yang berbeda pada masing-masing sektornya.

- c. Tingkat pengalaman kerja manajer di bidang anggaran, dengan pertimbangan tingkat pengalaman yang berbeda akan menghasilkan tingkat partisipasi anggaran yang berbeda.

2. Sampel dan Penentuan Sampel

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode pemilihan sampel jenuh atau seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini, akan tetapi dengan metoda *purposive sampling*. Populasi yang dipilih adalah: (i) manajer dan staf adalah manajer dan staf perencanaan dan keuangan, dan (ii) manajer dan staf yang tersebut di atas memiliki pengalaman dalam proses anggaran pada divisinya yang ditunjukkan dengan pengalaman kerja pada proses anggaran minimal 1 (satu) tahun pembuatan anggaran atau berada pada posisi tersebut lebih dari 1 (satu) tahun. Pertimbangan pengalaman kerja 1 tahun tersebut adalah bahwa dalam melewati 1 tahun maka manajer telah melalui tahapan pembuatan anggaran untuk tahun pertama pada posisi tersebut sehingga sudah pernah membuat anggaran.

Manajer dan staf pada divisi yang menangani proses anggaran jumlahnya tidak sama antar perusahaan BUMN Terbuka tersebut. Ada satu divisi perencanaan dan anggaran dalam BUMN Terbuka dengan jumlah manajer dan staf sebanyak 30-35 orang, sehingga penelitian ini menggunakan rata-rata jumlah manajer dan staf yang menjadi unit analisis adalah 30 orang setiap perusahaan BUMN Terbuka tersebut, sehingga total populasi kurang lebih adalah total jumlah

BUMN Terbuka 19 dikalikan rata-rata jumlah manajer sesuai unit analisis 30 sehingga total populasi kurang lebih adalah 570 manajer.

3. Jenis, Sumber Data, dan Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini dilakukan dengan data primer dan sekunder. Data primer menggunakan pengiriman kuesioner melalui survei pos (*mail survey*) yang berisi sejumlah pertanyaan terkait dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini kepada para responden sesuai dengan kriteria. Pengiriman balik yang dilakukan oleh para responden adalah dengan cara mengembalikan kuesioner yang sudah didesain sedemikian rupa tanpa perlu memberikan amplop tambahan dan dapat langsung dikirimkan tanpa perangko. Hal tersebut dapat dimungkinkan karena penelitian ini menggunakan jasa kiriman balik yang disediakan oleh PT Pos Indonesia dan dapat memudahkan responden dalam proses pengembalian kuesioner yang telah terisi dan efisien. Penelitian ini mengirimkan kuesioner kepada 570 manajer dan staf sebagai responden yang merupakan penelitian populasi dengan teknik sampling jenuh.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei yang merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang banyak digunakan, dengan pertimbangan untuk mendapatkan data opini individu dari responden yang dituju (Jogiyanto, 2011). Metode ini juga banyak digunakan secara luas pada beberapa penelitian terdahulu dalam bidang yang sejenis dengan penelitian ini, dengan demikian dapat dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pelaporan keuangan BUMN Terbuka yang telah dipublikasikan dengan periode tahun yang berakhir 31 Desember 2012. Pelaporan keuangan tersebut digunakan untuk melakukan analisis skoring terhadap kualitas penerapan GCG pada perusahaan BUMN Terbuka.

Data yang terkumpul, baik itu primer dan sekunder, kemudian diuji melalui hipotesis untuk mendapatkan bukti apakah data empiris sesuai dengan teori dan model pada pembahasan pada Bab II. Analisis selanjutnya menggunakan metode wawancara kepada beberapa responden yang mewakili BUMN Terbuka tersebut dalam berbagai skor penilaian kualitas CG, sektor, dan pengalaman. Wawancara menggunakan metode semi terstruktur, yaitu menggunakan panduan wawancara sebagai tahap pendahuluan dan dilanjutkan dengan pertanyaan sesuai dengan hasil diskusi. Wawancara ini bertujuan untuk mengkonfirmasi apakah hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis sesuai dengan praktik yang terjadi pada perusahaan. Panduan wawancara adalah menggunakan model kerangka konseptual hasil penurunan hipotesis dan berkembang seiring dengan diskusi yang dilakukan secara singkat, hal ini dilakukan karena mengingat kesulitan dan kesibukan para responden selaku manajer atau staf divisi perencanaan dan anggaran perusahaan BUMN Terbuka.

Penelitian ini menggunakan *mixed methods*, yaitu penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif dalam satu penelitian yang digunakan dalam penelitian sosial atau ilmu pengetahuan sosial (Creswell, 2003). Metode kuantitatif berupa survei yang hasilnya dianalisis melalui pengujian hipotesis secara empiris,

sedangkan metode kualitatif melalui wawancara konfirmasi hasil. *Mixed methods* ini digunakan agar membantu peneliti meyakinkan hasil penelitian melalui pendekatan wawancara yang fokus pada individu responden agar merasa bebas dalam berargumen, ekspresi, bahasa, dan relasi yang dibangun oleh peneliti sehingga memperoleh jawaban lebih mendalam (Creswell, 2003).

Hasil analisis secara empiris kemudian dikonfirmasi pada tahapan selanjutnya dengan metode wawancara untuk meyakinkan apakah hasil penelitian secara empiris sesuai dengan beberapa fenomena praktik perusahaan. Metode wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur, yaitu kombinasi metode struktur yang menggunakan daftar pertanyaan pendahuluan tentang hal yang ingin diketahui jawabannya dari responden dan metode tidak terstruktur yang pertanyaan selanjutnya sangat tergantung diskusi dan jawaban responden (Sekaran, 2000). Metode tersebut dipilih dengan pertimbangan bahwa peneliti memerlukan diskusi lebih lanjut dari hasil jawaban responden atas pertanyaan pendahuluan sebagai bentuk konfirmasi yang detail atas hasil penelitian. Wawancara dilakukan terhadap 8 manajer dan staf yang telah menjadi responden sebelumnya dalam pengisian kuesioner. Responden tersebut mewakili skor penilaian penerapan CG BUMN, sektor industri BUMN Terbuka, dan pengalaman kerja manajer. Pemilihan responden tersebut dengan pertimbangan sebagai bentuk konfirmasi atau meyakinkan hasil penelitian ini sesuai atau tidak dalam praktik di perusahaan.

Tahapan wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Perkenalan peneliti dengan responden beserta alasan dan pertimbangan melakukan wawancara kepada responden terpilih.
- b. Menyampaikan hasil analisis penelitian dan menyampaikan kerangka konseptual penelitian.
- c. Menanyakan apakah terdapat kesesuaian antara hasil penelitian dengan yang terjadi pada kondisi perusahaan yang terdiri dari:
 - 1) Apakah lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran?
 - 2) Siapakah yang terkena dampak atau bertanggungjawab atas adanya lingkungan dinamis dalam organisasi dan partisipasi anggaran?
 - 3) Kapan terjadinya lingkungan dinamis dan dampaknya terhadap partisipasi anggaran?
 - 4) Mengapa organisasi terkena dampak lingkungan dinamis dan mempengaruhi partisipasi anggaran?
 - 5) Kapan lingkungan dinamis mempengaruhi partisipasi anggaran?
 - 6) Bagaimana lingkungan dinamis memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi anggaran?
 - 7) Apakah lingkungan dinamis berpengaruh terhadap proses informasi?
 - 8) Siapakah yang terkena dampak atau bertanggungjawab atas adanya lingkungan dinamis dalam organisasi dan proses informasi?
 - 9) Kapan terjadinya lingkungan dinamis dan dampaknya terhadap proses informasi?

- 10) Mengapa organisasi terkena dampak lingkungan dinamis dan mempengaruhi proses informasi?
- 11) Kapan lingkungan dinamis mempengaruhi proses informasi?
- 12) Bagaimana lingkungan dinamis memberikan pengaruh positif terhadap proses informasi?
- 13) Apakah proses informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran?
- 14) Siapakah yang terkena dampak atau bertanggungjawab atas adanya proses informasi dalam organisasi dan pengaruhnya terhadap partisipasi anggaran?
- 15) Kapan proses informasi berdampak terhadap partisipasi anggaran?
- 16) Mengapa proses informasi mempengaruhi partisipasi anggaran?
- 17) Kapan proses informasi mempengaruhi partisipasi anggaran?
- 18) Bagaimana proses informasi memberikan pengaruh positif terhadap partisipasi anggaran?
- 19) Apakah proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
- 20) Siapakah yang terkena dampak atau bertanggungjawab atas proses informasi yang memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
- 21) Kapan terjadinya proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
- 22) Mengapa proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?

- 23) Kapan proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
 - 24) Bagaimana proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran?
 - 25) Apakah terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, sektor industri, dan pengalaman kerja manajer?
 - 26) Siapakah yang terkena dampak atau bertanggungjawab ketika terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, sektor industri, dan pengalaman kerja manajer?
 - 27) Kapan terjadinya perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, sektor industri, dan pengalaman kerja manajer?
 - 28) Mengapa terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, sektor industri, dan pengalaman kerja manajer?
 - 29) Kapan terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, sektor industri, dan pengalaman kerja manajer?
 - 30) Bagaimana perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG, sektor industri, dan pengalaman kerja manajer?
- d. Berdasarkan jawaban responden, maka dilakukan diskusi lebih lanjut untuk memperdalam jawaban dengan mempertimbangkan waktu, kesediaan responden, dan kecukupan konfirmasi.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Semua instrumen variabel dalam penelitian ini menggunakan 6 skala *Likert* jawaban responden, yaitu dimulai dengan skala tertinggi Sangat Setuju Sekali (SSS), Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Tidak Setuju Sekali (TSS), dan skala terendah adalah Sangat Tidak Setuju Sekali (STSS). Hal tersebut dilakukan oleh peneliti dengan berbagai pertimbangan, antara lain menghindari munculnya skala jawaban keragu-raguan agar responden lebih terkonsentrasi pada jawaban yang lebih pasti dan berdasarkan hasil penelitian Chomeya (2010) yang menyatakan bahwa untuk penelitian menggunakan kuesioner yang menanyakan tentang hal-hal secara individu menyimpulkan bahwa penggunaan skala 6 tersebut memiliki level diskriminan dan reliabilitas yang lebih tinggi dibandingkan penggunaan 5 skala.

a. Beberapa faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran:

- 1) Partisipasi Anggaran (PA) didefinisikan sebagai keterlibatan bawahan dalam membuat anggaran (Wing *et al.*, 2010). Variabel ini diukur menggunakan 6 (enam) instrument yang dikembangkan Milani (1975) dan diadopsi pada banyak penelitian tentang partisipasi anggaran, menggunakan 6 skala *Likert*. Pengukuran variabel partisipasi anggaran, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.
- 2) Lingkungan Dinamis (LD) adalah ketidakpastian perubahan yang fluktuatif dari berbagai kondisi di dalam maupun di luar organisasi (Wing *et al.*, 2010). Variabel ini diukur menggunakan 12 (dua belas) instrumen yang dikembangkan oleh Duncan (1972) dengan 6 skala *Likert*.

Pengukuran variabel lingkungan dinamis, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

- 3) *Task Exceptions* (TE) didefinisikan sebagai frekuensi kejadian yang tidak terduga atau tidak diharapkan dalam suatu proses konversi (Brownell dan Dunk, 1991). Variabel ini diukur menggunakan 5 (lima) instrumen yang dikembangkan oleh Whitney *et al.* (1983) menggunakan 6 skala *Likert*. Pengukuran variabel *task exceptions*, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.
- 4) Analisis Tugas (AT) didefinisikan derajat pengurangan kegiatan atau kerja menjadi langkah-langkah teknis yang terprogram (Brownell dan Dunk, 1991). Variabel ini diukur menggunakan 5 (lima) instrumen yang dikembangkan oleh Whitney *et al.* (1983) menggunakan 6 skala *Likert*. Pengukuran variabel analisis tugas, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.
- 5) Teknologi Informasi (TI) adalah ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan data yang ada (Song *et al.*, 2005). Variabel ini diukur menggunakan tiga instrumen yang dikembangkan oleh Song *et al.* (2005) dengan menggunakan 6 skala *Likert*. Pengukuran variabel teknologi informasi, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.
- 6) Sistem Informasi (SI) adalah bagaimana sistem yang ada dalam perusahaan telah terbangun dengan baik saat ini dan ke depan (Osborne, 1994). Variabel ini diukur menggunakan 10 (sepuluh) pertanyaan yang

dikembangkan oleh Osborne (1994). Pengukuran variabel sistem informasi, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

- 7) Partisipasi Anggaran (PA) didefinisikan sebagai keterlibatan bawahan dalam membuat anggaran (Wing *et al.*, 2010). Variabel ini diukur menggunakan 6 (enam) instrumen yang dikembangkan Milani (1975) dan diadopsi pada banyak penelitian tentang partisipasi anggaran, menggunakan 6 skala *Likert*. Pengukuran variabel partisipasi anggaran, selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

b. Aspek perbedaan dalam partisipasi anggaran:

- 1) CG didefinisikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika (KepMen BUMN, 2002). Penilaian kualitas penerapan *Disclosure* GCG pada perusahaan BUMN Terbuka menggunakan indikator yang sesuai Surat Keputusan Kementerian Keuangan Nomor: SK-16/S.MBU/2012 dan menggunakan data dari pelaporan keuangan yang telah dipublikasikan oleh BUMN Terbuka.
- 2) Sektor adalah pembagian bidang industri BUMN, yaitu (i) manufaktur, (ii) perbankan dan jasa keuangan, dan (iii) jasa lainnya. Pembagian sektor tersebut melalui pertimbangan sektor tersebut mayoritas yang merupakan perusahaan BUMN Terbuka.

3) Pengalaman kerja adalah waktu (tahun) lama manajer dan staf bekerja pada posisi terakhir pada divisi perencanaan dan anggaran pada saat menjadi responden. Pengalaman kerja manajer dan staf BUMN diharapkan memberikan hasil riil pada perbedaan terhadap partisipasi anggaran.

D. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas dalam *Pilot Test*

Penelitian ini melakukan pengujian validitas dan reliabilitas tahap awal sebelum memberikan kuesioner kepada responden yang sesungguhnya, dengan harapan semua instrumen telah dipahami oleh responden yang sesungguhnya nanti. *Pilot test* ini juga dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan serta menghindari kemungkinan adanya ketidakjelasan atau bias pertanyaan yang terdapat dalam instrumen menurut responden.

Pilot test dilakukan terhadap mahasiswa Pascasarjana yang juga berprofesi sebagai manajer yang menangani proses anggaran pada perusahaan. Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan sebanyak 2 (dua) kali, yaitu sebelum kuesioner diberikan kepada responden yang sesungguhnya untuk memastikan kesamaan persepsi dan pemahaman responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner penelitian, dan pengujian berikutnya ketika responden yang sesuai dengan kriteria penelitian ini telah melakukan pengisian dan pengembalian kuesioner. Hal tersebut dilakukan untuk lebih

berhati-hati dan meyakinkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas sebelum dilakukannya analisis tahap selanjutnya.

b. Pengujian Validitas dan Reliabilitas pada Responden Penelitian

Data dalam penelitian tidak akan berguna apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki reliabilitas dan validitas (Copper dan Schindler, 2001). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang digunakan tetap konsisten, pengujian dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dengan indikator suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 1998). Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang seharusnya diukur. Pengujian ini dilakukan menggunakan matriks korelasi antar instrumen dengan indikator suatu instrumen dikatakan valid apabila masing-masing kurang dari tingkat signifikansi 0,05 (Hair *et al.*, 1998).

2. Pengujian *Response Bias*

Penelitian ini melakukan pengujian *response bias* dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan karakteristik sampel dari kelompok responden yang menjawab dan kelompok responden yang tidak menjawab. Pengujian ini dilakukan dengan cara membagi dua kelompok responden tersebut, yaitu kelompok responden yang mengembalikan kuesioner pada waktu awal yang tersedia (4 minggu setelah tanggal pengiriman kuesioner) untuk mewakili

responden yang menjawab kuesioner untuk kemudian dibandingkan dengan kelompok responden yang mengembalikan kuesioner pada waktu akhir penelitian yang tersedia (8 minggu setelah tanggal pengiriman kuesioner) untuk mewakili responden yang tidak menjawab. Kedua kelompok tersebut kemudian diuji menggunakan *t-test* dengan hasil yang diharapkan adalah tingkat signifikansi $>0,05$ yang artinya tidak terdapat perbedaan karakter kelompok sampel sehingga tidak terjadi *response bias* antara responden yang menjawab dan responden yang tidak menjawab kuesioner penelitian.

E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran menggunakan regresi linier sehingga sebelum dilakukan analisis regresi wajib terpenuhinya asumsi klasik.

1. Asumsi Klasik

Pengujian Asumsi Klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa persamaan regresi memenuhi asumsi dan dapat dilanjutkan pada tahapan analisis selanjutnya. Terpenuhinya asumsi klasik mampu meyakinkan bahwa persamaan regresi dapat digunakan untuk memprediksi model penelitian sesuai dengan ketentuan berikut menurut Gujarati (1995) dan Hair *et al.* (1998):

a. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa residu dari persamaan memiliki distribusi yang normal, meskipun sampel pada penelitian ini termasuk besar ($n=209$) akan tetapi tetap dilakukan pengujian normalitas untuk

lebih meyakinkan dalam analisis lebih lanjut. Pengujian normalitas dilakukan menggunakan *One-Sample Kolmogorov Smirnov* dengan ketentuan asumsi normalitas terpenuhi apabila probabilitas *Asymp.Sig (2-tailed)* pada *unstandardized residual* model regresi lebih besar dari 0,05 (Gujarati, 1995; Hair *et al.*, 1998).

b. Pengujian Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas ini perlu dilakukan untuk memastikan antar variabel independen dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi, yaitu variabel lingkungan dinamis, *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, sistem informasi, dan partisipasi anggaran. Pengujian multikolonieritas dengan melihat korelasi antar variabel independen dengan ketentuan model dikatakan tidak terjadi multikolonieritas apabila nilai *tolenrance* kurang dari 0,10 atau *variance inflation factor* (VIF) kurang dari 10 (Gujarati, 1995; Hair *et al.*, 1998).

c. Pengujian Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas untuk memastikan bahwa persamaan model penelitian adalah homoskedastisitas, yaitu terdapat kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pengujian heterokedastisitas dilakukan menggunakan *Gletser Test* dengan asumsi homogenitas sesuai yang diharapkan dalam model regresi apabila nilai residual absolut yang di regresi dengan variabel independen adalah tidak signifikan atau nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 (Gujarati, 1995; Hair *et al.*, 1998).

d. Pengujian Otokorelasi

Pengujian otokorelasi dilakukan untuk memastikan tidak adanya masalah otokorelasi pada model persamaan regresi penelitian. Pengujian Durbin-Watson digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah terdapat masalah otokorelasi. Pengujian autokorelasi menggunakan *Durbin-Watson Test* dengan indikator tidak terdapat autokorelasi apabila $du < dw < 4 - du$ (Gujarati, 1995; Hair *et al.*, 1998).

2. Beberapa faktor yang mempengaruhi Partisipasi Anggaran

a. Model Analisis Regresi

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi untuk menguji secara empiris apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan apabila probabilitas atau signifikansi variabel bebas adalah $< \alpha$ maka hipotesis diterima dan sebaliknya apabila probabilitas atau signifikansi variabel bebas adalah $> \alpha$ maka hipotesis tidak dapat diterima atau ditolak.

b. Model Analisis Mediasi (*Path Analysis*)

Pengujian model dan hipotesis mediasi menggunakan analisis jalur (*path analysis*), yaitu *Strategy Causal Step* untuk mengetahui apakah variabel berperan sebagai mediasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) apabila besarnya koefisien pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada persamaan mediasi lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung pada persamaan

pertama, maka dapat disimpulkan bahwa secara statistik hipotesis yang menyatakan variabel memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terdukung.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah (Baron dan Kenny, 1986) melakukan persamaan regresi sederhana antara:

- i. Variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).
- ii. Variabel independen (X) terhadap variabel mediator (M).
- iii. Variabel mediator (M) terhadap variabel dependen (Y).
- iv. Variabel independen (X) dan variabel mediator (M) terhadap variabel dependen (Y).

Ketentuan pengambilan kesimpulan adalah sebagai berikut (Baron dan Kenny, 1986):

- 1) Variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*perfect mediation*) jika, setelah memasukan variabel M pengaruh variabel X terhadap Y menurun menjadi nol ($c'=0$) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukan variabel M) menjadi tidak signifikan setelah memasukan variabel M ke dalam model persamaan regresi.
- 2) Variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) jika, setelah memasukan variabel M pengaruh variabel X terhadap Y menurun tetapi tidak menjadi nol ($c' \neq 0$) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukan variabel M) menjadi tetap

signifikan setelah memasukan variabel M ke dalam model persamaan regresi tetapi mengalami penurunan koefisien regresi

3. Aspek perbedaan dalam Partisipasi Anggaran

Alat analisis yang digunakan untuk melihat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG pada BUMN, sektor bisnis perusahaan, dan pengalaman kerja manajer adalah menggunakan *Analysis of Variance* (ANOVA). ANOVA adalah model statistik yang digunakan untuk melakukan analisis perbedaan rata-rata antar grup (Hair *et al.*, 1998). ANOVA mengobservasi secara statistik perbedaan rata-rata di antara grup sehingga ANOVA digunakan untuk menguji perbedaan dan membandingkan beberapa grup apakah terdapat perbedaan. Pengambilan keputusan dilakukan dengan ketentuan apabila probabilitas atau signifikansi adalah $< \alpha$ maka terdapat perbedaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini akan diuraikan hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi data, pengujian validitas dan reliabilitas, *pilot test*, pengujian *response bias*, pengujian asumsi klasik, statistik deksriptif, skoring BUMN, dan pengujian hipotesis. Pembahasan akan menguraikan satu demi satu hasil pengujian hipotesis.

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan mulai 1 September-30 November 2013, kurun waktu tersebut diharapkan memberikan tingkat pengembalian responden yang cukup tinggi. Berikut ini adalah uraian tentang deskripsi data dan profil responden hasil penelitian terhadap manajer perencanaan dan keuangan pada 19 Perusahaan BUMN Terbuka.

Tabel 4.1 Hasil Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
(1)	(2)
Jumlah kuesioner yang dikirimkan kepada responden	= 570 kuesioner
Jumlah kuesioner yang kembali	= 235 kuesioner
Jumlah kuesioner yang kembali tetapi pengisian tidak lengkap	= (14) kuesioner
Jumlah kuesioner yang kembali tetapi tidak memenuhi kriteria	= (12) kuesioner
Jumlah kuesioner yang kembali dan dianalisis	= 209 kuesioner

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2014

Dari Tabel 4.1 tampak bahwa jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebanyak 570 kuesioner dengan pertimbangan terdapat 19 Perusahaan BUMN Terbuka dengan rata-rata manajer sesuai kriteria sampel adalah 30 per perusahaan. Kuesioner yang kembali selama periode 3 (tiga) bulan dengan tenggang waktu 3 (tiga) bulan yang diberikan, adalah 235 kuesioner atau 41,22%. Pada analisis awal ditemukan bahwa 14 kuesioner pengisian tidak lengkap dan 12 kuesioner yang tidak memenuhi kriteria responden, misalnya lamanya pengalaman dan level pendidikan, sehingga hal tersebut menjadikan total 26 kuesioner tidak dapat diikutkan serta dalam analisis lebih lanjut. Total jumlah akhir kuesioner yang siap digunakan dalam analisis selanjutnya adalah 209 kuesioner yang terdiri dari 19 BUMN Terbuka di Indonesia atau tingkat pengembalian responden sebesar 36,66%.

Response rate dalam penelitian ini adalah 36,66%, sementara tingkat pengembalian responden pada umumnya dalam penelitian *mail survei* yaitu 10%. Hal tersebut dapat dikarenakan oleh (i) penelitian ini merupakan penelitian disertasi sehingga responden lebih menghargai upaya untuk proses pencarian data, (ii) sangat dimungkinkan upaya penulisan nama pimpinan divisi dari responden yang dituju menjadikan perusahaan mengapresiasi upaya tersebut dengan membagikan kuesioner kepada staf yang dimaksud dalam penelitian untuk melakukan pengisian dan pengembalian kuesioner, dan (iii) penggunaan jasa Kiriman Balik PT Pos Indonesia memudahkan responden dalam proses pengembalian kuesioner.

Gambaran singkat tentang profil responden dan perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Profil Responden

Profil Responden	Jumlah	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)
Latar Belakang Pendidikan:		
1. Akuntansi	94	45
2. Manajemen	45	22
3. Ilmu Ekonomi	3	1
4. Non Ekonomi	67	32
Level Pendidikan Terakhir:		
1. D3	24	11
2. S1	140	67
3. S2	45	22
Sektor Perusahaan:		
1. Manufaktur (8 perusahaan)	87	42
2. Perbankan dan Jasa Keuangan (4 perusahaan)	37	18
3. Jasa Lainnya (7 perusahaan)	85	40
Pengalaman pada anggaran:		
1. < 5 tahun	151	72
2. > 5-9 tahun	52	25
3. > 10 tahun	6	3
Apakah sudah menerapkan CG?		
1. Sudah	186	89
2. Belum	23	11

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2014

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diuraikan bahwa dari total 209 responden yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi adalah 142 responden (68%) dengan rincian jurusan akuntansi sebanyak 94 responden (45%), manajemen 45 responden (22%), dan ilmu ekonomi 3 responden (1%), sedangkan yang berlatar belakang non ekonomi sebanyak 67 responden (32%). Latar belakang pendidikan responden yang sebagian besar adalah ekonomi mendorong tingkat pemahaman dalam proses pembuatan dan partisipasi anggaran lebih tinggi, begitu juga dengan pemahaman dalam CG.

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa 209 responden memiliki level pendidikan yang berbeda-beda, yaitu pendidikan vokasi atau Diploma 3 sebanyak 24 responden (11%), Sarjana Strata 1 sebanyak 140 responden (67%), dan Pascasarjana Strata 2 sebanyak 45 responden (22%), dan. Responden yang sebagian besar berpendidikan Sarjana Strata 1 memungkinkan mereka menduduki posisi manajer dan terlibat dalam proses pembuatan dan partisipasi anggaran dalam perusahaan, sehingga memberikan dukungan dalam partisipasi anggaran.

Responden yang berasal dari 19 Perusahaan BUMN Terbuka terbagi dalam 3 sektor utama, yaitu sektor manufaktur yang terdiri 8 perusahaan BUMN Terbuka terdapat sebanyak 87 responden (42%), sektor perbankan dan jasa keuangan yang terdiri 4 perusahaan BUMN Terbuka terdapat sebanyak 37 responden (18%), sedangkan sisanya 85 responden (40%) bekerja pada sektor jasa lainnya yang terdiri 7 perusahaan BUMN Terbuka. Responden juga memiliki pengalaman kerja di bidang anggaran yang beragam, antara lain kurang dari 5 tahun sebanyak 151 responden (72%), pengalaman sama dengan 5 tahun sampai 9 tahun sebanyak 52 responden (25%), sedangkan sisanya hanya 6 responden (3%) dengan tingkat pengalaman 10 tahun ke atas di bidang anggaran. Pengalaman responden yang sebagian besar kurang dari 5 tahun memungkinkan mereka pada tahapan awal proses berada pada divisinya dan menggunakan perannya dalam partisipasi anggaran yang hati-hati, cermat, dan mengedepankan idealismenya.

Penelitian ini akan melakukan skoring terhadap analisis kualitas penerapan CGC, akan tetapi pada data demografi responden, pendapat kuesioner yang

menanyakan apakah menurut responden perusahaan telah melakukan tata kelola yang baik. Hasil jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut ternyata 186 responden (89%) menyatakan bahwa perusahaan telah menerapkan tata kelola yang baik, sedangkan sisanya 23 responden (11%) belum menerapkan tata kelola yang baik. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana responden memiliki keyakinan atau memahami apakah perusahaan tempatnya bekerja telah menerapkan tata kelola yang baik, dan hasilnya 89% responden meyakini hal tersebut.

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas pada *Pilot Test*

Pilot test dilakukan dalam penelitian ini sebelum kuesioner diberikan kepada responden yang sesungguhnya. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel, serta upaya mengantisipasi terjadinya perbedaan persepsi pertanyaan antara peneliti dan responden. *Pilot test* ditujukan bagi 30 responden mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret yang sudah bekerja sebagai manajer pada perusahaan. Adapun hasil pengujian *pilot test* menyatakan sesuai Tabel 4.3 berikut bahwa seluruh instrumen adalah reliabel. Seluruh instrumen dalam *pilot test* adalah valid dapat dilihat pada Lampiran 8.

Tabel 4.3 Hasil *Pilot Test*

Variabel	Jumlah Pertanyaan	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan Reliabilitas
(1)	(2)	(3)	(5)
Lingkungan Dinamis	24	0,898	Reliabel
<i>Task Exceptions</i>	5	0,809	Reliabel
Analisis Tugas	5	0,854	Reliabel
Teknologi Informasi	3	0,951	Reliabel
Sistem Informasi	10	0,929	Reliabel
Partisipasi Anggaran	6	0,951	Reliabel
Total	53		

Sumber: Data Diolah

b. Pengujian Validitas dan Reliabilitas pada Responden Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer untuk mengukur persepsi manajer BUMN Terbuka melalui metode *mail survei*. Pengukuran menggunakan kuesioner dan telah dilakukan *pilot test* sebelum penyebaran kuesioner final. Hasil *pilot test* menyatakan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Selanjutnya survei dilakukan selama 3 (tiga) bulan sejak Agustus-November 2013 melalui pos ditujukan kepada Manajer bagian Perencanaan dan Anggaran pada 19 (sembilan belas) BUMN Terbuka dengan total pengembalian kuesioner sebanyak 209 (dua ratus sembilan) responden. Pengujian validitas dan reliabilitas kembali dilakukan untuk 209 (dua ratus sembilan) responden agar memberikan kepastian mengenai validitas dan reliabilitas instrumen sebelum dilakukan analisis lebih lanjut dan hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Pengujian Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Cronbach Alpha	Keterangan Reliabilitas
(1)	(2)	(3)	(5)
Lingkungan Dinamis	24	0,914	Reliabel
<i>Task Exceptions</i>	5	0,876	Reliabel
Analisis Tugas	5	0,906	Reliabel
Teknologi Informasi	3	0,930	Reliabel
Sistem Informasi	10	0,854	Reliabel
Partisipasi Anggaran	6	0,883	Reliabel

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.4 tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian dinyatakan reliabel meskipun mengalami perubahan angka pada variabel tertentu dengan ketika pengujian *pilot test*. Perubahan angka tersebut tetap menyimpulkan bahwa seluruh instrumen dinyatakan reliabel, sehingga dapat digunakan dalam analisis tahap selanjutnya. Seluruh instrumen pada pengujian responden penelitian adalah valid dapat dilihat pada Lampiran 9.

3. Pengujian *Response Bias*

Penelitian ini melakukan pengujian *response bias* dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan karakteristik sampel dari kelompok responden yang menjawab dan kelompok responden yang tidak menjawab. Berikut adalah hasil pengujian *response bias*.

Tabel 4.5 Hasil *t-test*
Pengujian Perbedaan Rata-Rata Responden Awal dan Akhir

Variabel	Rata-Rata		<i>p</i>
	Awal (n=144)	Akhir (n=65)	
(1)	(2)	(3)	(4)
Lingkungan Dinamis	4,4791	4,6582	0,331
<i>Task Exceptions</i>	4,1403	4,1262	0,539
Analisis Tugas	4,6250	4,4769	0,288
Teknologi Informasi	4,5347	4,3969	0,283
Sistem Informasi	4,4702	4,4615	0,421
Partisipasi Anggaran	4,2778	4,2308	0,120

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua variabel mendapatkan nilai $p > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara jawaban responden yang datang awal (mewakili responden yang menjawab dengan waktu maksimal pengembalian pada bulan pertama) dengan jawaban responden yang datang akhir (mewakili responden yang tidak menjawab dengan waktu pengembalian pada bulan ke tiga) untuk setiap variabel. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa responden yang tidak memberikan respon, tidak terdapat perbedaan dengan responden yang memberikan respon sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah *response bias* (Lampiran 10).

4. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian Asumsi Klasik perlu dilakukan untuk memastikan bahwa persamaan regresi memenuhi asumsi klasik dan mampu meyakinkan bahwa persamaan regresi dapat digunakan untuk memprediksi model penelitian (Lampiran 11-26).

a. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas pada lampiran tampak bahwa hasil *One-Sample Kolmogorov Smirnov* probabilitas *Asymp.Sig (2-tailed)* pada *unstandardized residual* model regresi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian dengan variabel-variabel Lingkungan Dinamis, *Task Exceptions*, Analisis Tugas, Teknologi Informasi, Sistem Informasi, dan Partisipasi Anggaran memenuhi asumsi normalitas.

b. Pengujian Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas pada lampiran tampak bahwa untuk seluruh model persamaan penelitian memiliki nilai *tolerance* >0,1 dan atau nilai *VIF* < 10, sehingga diasumsikan tidak terdapat multikolinieritas atau tidak terdapat korelasi di antara variabel independen Lingkungan Dinamis, *Task Exceptions*, Analisis Tugas, Teknologi Informasi, dan Sistem Informasi, dalam penelitian ini.

c. Pengujian Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser dan pada lampiran tampak bahwa semua variabel pada semua persamaan model penelitian adalah tidak signifikan (*sig.* > 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dengan variabel-variabel Lingkungan Dinamis, *Task Exceptions*, Analisis Tugas, Teknologi Informasi, Sistem Informasi, dan Partisipasi Anggaran tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Pengujian Otokorelasi

Pengujian otokorelasi pada lampiran tampak bahwa untuk keseluruhan persamaan model penelitian dinyatakan memenuhi asumsi bahwa tidak terdapat otokorelasi dengan $du < dw < 4-du$. Jumlah observasi (N) di atas 200 dengan variabel independen (k) terdiri dari 1 dan 2 maka $du=1,77$ dapat disimpulkan bahwa Durbin Watson untuk variabel-variabel Lingkungan Dinamis, *Task Exceptions*, Analisis Tugas, Teknologi Informasi, dan Sistem Informasi berada pada $1,77 < dw < 2,27$ dan tidak terjadi otokorelasi.

5. Statistik Deskriptif

Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif dari 209 (dua ratus sembilan) jawaban responden yang menjelaskan jumlah responden, jawaban minimal dan maksimal, nilai rata-rata, nilai simpangan jawaban responden, dan nilai koefisien variansi.

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Modus	Std. Deviasi	CV (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Lingkungan Dinamis	209	2,71	6,00	4,5348	4,17	0,65119	14,36
<i>Task Exceptions</i>	209	1,80	6,00	4,1359	4,00	0,90740	21,94
Analisis Tugas	209	1,40	6,00	4,4919	4,00	0,95151	21,18
Teknologi Informasi	209	2,00	6,00	4,4675	5,00	1,05531	23,62
Sistem Informasi	209	3,10	6,00	4,5445	5,00	0,58817	12,94
Partisipasi Anggaran	209	3,00	6,00	4,6152	5,00	0,78876	17,09

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.6 menjelaskan bahwa untuk variabel lingkungan dinamis dengan interval teoritis 1-6 terdapat jawaban responden yang berada pada interval sesungguhnya 2,71-6 dengan rata-rata 4,5348. Standar deviasi 0,65119

menunjukkan bahwa jawaban responden tidak mengalami penyimpangan yang jauh dari kisaran rata-rata 4,5348. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien variansi untuk variabel lingkungan dinamis sebesar 14,36 yang menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak besar sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel tersebut. Hal tersebut didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam variabel lingkungan dinamis adalah 4,17.

Variabel *task exceptions* berada pada interval jawaban responden adalah 1,8-6 dengan rata-rata 4,1359. Standar deviasi 0,90740 menunjukkan bahwa jawaban responden tidak mengalami penyimpangan yang jauh dari kisaran rata-rata jawaban responden. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien variansi variabel *task exceptions* sebesar 21,94 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak besar sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel tersebut. Hal tersebut didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam variabel *task exceptions* adalah 4,00.

Variabel analisis tugas berada pada interval jawaban responden adalah 1,4-6 dengan rata-rata 4,4919. Standar deviasi 0,95151 menunjukkan bahwa jawaban responden tidak mengalami penyimpangan yang jauh dari kisaran rata-rata jawaban responden. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien variansi variabel analisis tugas sebesar 21,18 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak besar sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel tersebut. Hal tersebut

didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam variabel analisis tugas adalah 4,00.

Variabel teknologi informasi berada pada interval jawaban responden adalah 2-6 dengan rata-rata 4,4675. Standar deviasi 1,05531 yang menunjukkan bahwa jawaban responden mengalami penyimbangan sebesar 1 dari kisaran rata-rata jawaban responden. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien variansi variabel teknologi informasi sebesar 23,62 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak besar sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel tersebut. Hal tersebut didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam variabel teknologi informasi adalah 5,00.

Variabel sistem informasi berada pada interval jawaban responden adalah 3,1-6 dengan rata-rata 4,5445. Standar deviasi 0,55817 yang menunjukkan bahwa jawaban responden tidak mengalami penyimpangan yang jauh dari kisaran rata-rata jawaban responden. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien variansi variabel sistem informasi sebesar 12,94 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak besar sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel tersebut. Hal tersebut didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam variabel sistem informasi adalah 5,00.

Variabel partisipasi anggaran sebagai variabel dependen berada pada interval jawaban responden adalah 3-6 dengan rata-rata 4,6152. Standar deviasi 0,78876 yang menunjukkan bahwa jawaban responden tidak mengalami

penyimpangan yang jauh dari kisaran rata-rata jawaban responden. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien variansi variabel partisipasi anggaran sebesar 17,09 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden tidak besar sehingga dapat dikatakan bahwa responden memiliki persepsi yang hampir sama terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel tersebut. Hal tersebut didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam variabel partisipasi anggaran adalah 5,00.

Secara keseluruhan terdapat jawaban responden pada nilai yang maksimal di setiap variabelnya, yaitu 6 untuk sangat setuju dan berada pada level minimum yang berbeda-beda. Jawaban rata-rata responden untuk setiap variabel berada pada kisaran 4 dengan deviasi standar yang minimal yaitu berkisar antara 0,5-1. Deviasi standar tersebut adalah relatif kecil, yang artinya jawaban responden berada pada kisaran rata-rata dan tidak terdapat simpangan yang cukup besar di antara jawaban responden. Selisih nilai koefisien variansi yang berada pada kisaran 12,94-23,62 semakin menunjukkan dukungan bahwa variabilitas jawaban responden untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini relatif kecil atau dapat dikatakan responden memiliki persepsi yang relatif sama terhadap masing-masing item pertanyaan yang terdapat dalam penelitian ini. Hal tersebut didukung juga dengan nilai yang paling sering muncul dalam semua variabel berada pada nilai 4,17- 5,00.

6. Skoring BUMN

Penelitian ini menggunakan objek BUMN Terbuka pada tahun 2012 untuk melakukan analisis skor CG berdasarkan Surat Ketetapan Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S.MBU/2012 yang dimulai penerapannya sejak Pelaporan Keuangan dengan periode yang berakhir 31 Desember 2012. Analisis skor CG tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Hasil Skoring CG BUMN Terbuka

No	Kode	Nama	Sektor	Skor	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	ADHI	Adhi Karya	Jasa	72,07	Cukup Baik
2	ANTM	Aneka Tambang	Manufaktur	68,58	Cukup Baik
3	BMRI	Bank Mandiri	Perbankan	68,35	Cukup Baik
4	BBNI	Bank Negara Indonesia	Perbankan	68,42	Cukup Baik
5	BBRI	Bank Rakyat Indonesia	Perbankan	61,48	Cukup Baik
6	BBTN	Bank Tabungan Negara	Perbankan	67,97	Cukup Baik
7	GIAA	Garuda Indonesia	Jasa	65,16	Cukup Baik
8	INAF	Indofarma	Manufaktur	84,01	Baik
9	JSMR	Jasa Marga	Jasa	66,83	Cukup Baik
10	KAEF	Kimia Farma	Manufaktur	48,13	Tidak Baik
11	KRAS	Krakatau Steel	Manufaktur	30,05	Tidak Baik
12	PGAS	Perusahaan Gas Negara	Manufaktur	60,96	Cukup Baik
13	PTPP	PP	Jasa	56,15	Kurang Baik
14	SMGR	Semen Gresik	Manufaktur	53,36	Kurang Baik
15	TLKM	Telekomunikasi Indonesia	Jasa	42,27	Tidak Baik
16	TINS	Timah	Manufaktur	49,77	Tidak Baik
17	WIKA	Wijaya Karya	Jasa	42,08	Tidak Baik
18	PTBA	Bukit Asam	Manufaktur	56,29	Kurang Baik
19	WSKT	Waskita Karya	Jasa	56,78	Kurang Baik

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa total BUMN Terbuka yang dianalisis sebanyak 19 (sembilan belas) perusahaan yang terdiri dari 7 (tujuh) perusahaan sektor jasa, 4 (empat) perusahaan sektor perbankan, dan 8 (delapan) perusahaan sektor manufaktur. Hasil skoring CG BUMN Terbuka menunjukkan bahwa dari 19 (sembilan belas) perusahaan terdiri 1 (satu) perusahaan dengan skor baik, 9 (sembilan) perusahaan dengan skor cukup baik, 4 (empat) perusahaan dengan skor

kurang baik, dan 5 (lima) perusahaan dengan skor tidak baik. Hasil skoring tersebut berdasarkan 153 (seratus lima puluh tiga) item indikator sesuai Surat Ketetapan berdasarkan dari Pelaporan Keuangan (*annual report*) masing-masing BUMN tersebut.

Hasil skoring ini berdasarkan keseluruhan informasi yang terdapat pada pelaporan keuangan masing-masing perusahaan atau berdasarkan pengungkapan perusahaan. Hal tersebut berbeda dengan skoring CG dalam IICG yang mana masing-masing perusahaan secara sukarela mengajukan kepada CGPI selaku lembaga pemeringkat untuk dilakukannya skoring indeks CG sesuai sistematika dan mekanisme yang telah dibuat oleh CGPI. CGPI melakukan peringkat CG berdasarkan tidak hanya informasi dari perusahaan berupa *self assesment*, kelengkapan dokumen, penilaian makalah, akan tetapi juga observasi yang dilakukan oleh CGPI secara langsung pada masing-masing perusahaan sehingga CGPI dapat melakukan konfirmasi atau penegasan ulang apabila dirasa ada hal yang memerlukan diskusi lebih lanjut.

Penelitian ini melakukan skoring terhadap pelaporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan-perusahaan tersebut, tanpa observasi atau konfirmasi langsung. Hal tersebut sesuai dengan surat keputusan tersebut di atas bahwa skor dianalisis dari pelaporan keuangan yang menjadi sumber terpercaya sebagai data dan merupakan salah satu kewajiban perusahaan yang *go public* di BEI untuk membuat dan mempublikasikan pelaporan keuangan untuk kepentingan *stakeholder*.

Analisis pendukung lain pada tabel berikut tampak CG tidak berpengaruh terhadap pencapaian laba perusahaan seperti yang diharapkan oleh investor pada umumnya.

Tabel 4.8 Analisis Tambahan Perbandingan Laba

No.	BUMN	Skor CG	Kualitas CG	Laba (dalam Milyar Rp)		Selisih	Ket.
				2011	2012		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	INAF	84	Baik	-23.349	6.139	29.488	+
2	ADHI	72	Cukup Baik	21.633	29.124	7.491	+
3	ANTM	69	Cukup Baik	1.036.422	474.568	-561.854	-
4	BMRI	68	Cukup Baik	6.303.192	7.625.021	1.321.829	+
5	BBNI	68	Cukup Baik	2.271.482	3.067.298	795.816	+
6	BBRI	61	Cukup Baik	6.786.901	8.704.117	1.917.216	+
7	BBTN	68	Cukup Baik	381.220	620.862	239.642	+
8	GIAA	65	Cukup Baik	-185.739	-19.176	166.563	+
9	JSMR	66	Cukup Baik	710.103	891.423	181.320	+
10	PGAS	61	Cukup Baik	3.351.798	3.960.213	608.415	+
11	PTPP	56	Kurang Baik	44.990	64.863	19.873	+
12	SMGR	53	Kurang Baik	1.896.114	2.115.257	219.143	+
13	WIKA	56	Kurang Baik	151.507	202.016	50.509	+
14	WSKT	57	Kurang Baik	171.989	254.031	82.042	+
15	KAEF	48	Tidak Baik	36.962	84.147	47.185	+
16	KRAS	30	Tidak Baik	1.366.600	105.844	-1.260.756	-
17	TLKM	42	Tidak Baik	8.025.000	8.988.000	963.000	+
18	TINS	50	Tidak Baik	684.845	336.712	-348.133	-
19	PTBA	42	Tidak Baik	1.612.606	1.564.292	-48.314	-

Sumber: Data diolah

Analisis tambahan menunjukkan bahwa CG tidak mempengaruhi laba perusahaan. Tabel 4.8 tampak bahwa perubahan laba perusahaan BUMN Terbuka tahun 2011 dan 2012 adalah positif, kecuali beberapa perusahaan yang mengalami penurunan laba atau rugi, yaitu diantaranya adalah 1 (satu) perusahaan berkualitas CG baik dan 3 (tiga) perusahaan berkualitas CG tidak baik. Hal tersebut sangat mungkin disebabkan oleh peran dan fungsi BUMN yang diharapkan memang

senantiasa menghasilkan laba dan peningkatan laba. Peran dan fungsi tersebut memberikan kontribusi Anggaran dan Pendapatan Belanja Negara (APNB) yang diperuntukkan bagi pelayanan dan masyarakat. Hasil analisis korelasi pada Lampiran 28 tampak bahwa tidak terdapat korelasi antara skor penilaian CG dengan laba pada tahun 2011 dengan tingkat signifikansi 0,484 dan skor penilaian CG dengan laba pada tahun 2012 dengan tingkat signifikansi 0,764.

B. Pengujian Hipotesis Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Anggaran

Pada sub-bab B ini akan dijelaskan hasil pengujian hipotesis Pengaruh Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran, Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi, Pengaruh Proses Informasi terhadap Partisipasi Anggaran, dan Proses Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran.

1. Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran (H_1)

Pengujian hipotesis berikut adalah pengujian pengaruh variabel independen lingkungan dinamis terhadap variabel dependen partisipasi anggaran, yang digambarkan sebagai:



Gambar 4.1 Model H_1

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Ringkasan Pengujian H₁

Persamaan		
PA= b₁LD+e₁		
Keterangan	Hasil	
Lingkungan Dinamis	0,424	0,000***
F Test	45,309	0,000***
Adjusted R ²	0,176	

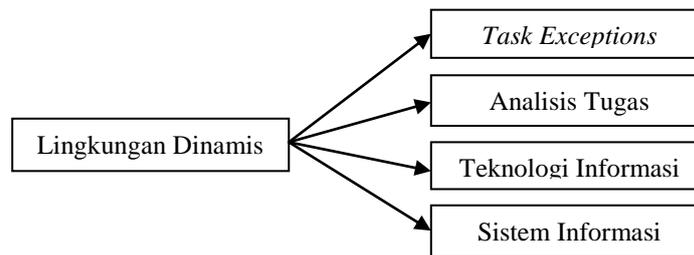
Keterangan : *** signifikan pada $\alpha=1\%$

Sumber : Data Diolah

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan Tabel 4.9 menyimpulkan hasil bahwa secara statistis pada tingkat signifikansi 5% lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan dengan koefisien positif 0,424. Hasil tersebut secara statistis H₁ diterima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, yang dinyatakan dalam nilai probabilitas 0,000*** (signifikan) dan nilai koefisien yang positif yang artinya semakin tinggi lingkungan dinamis maka semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran.

2. Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi (H₂)

Pengujian hipotesis berikut adalah pengujian pengaruh variabel independen Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi), yang digambarkan sebagai:



Gambar 4.2 Model H₂

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh lingkungan dinamis terhadap proses informasi yang terdiri dari *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Ringkasan Pengujian H₂

Keterangan	Persamaan H _{2a}		Persamaan H _{2b}		Persamaan H _{2c}		Persamaan H _{2d}	
	TE= b ₁ LD+e ₁		AT= b ₁ LD+e ₁		TI= b ₁ LD +e ₁		SI= b ₁ LD+e ₁	
Ling.Dinamis	0,252	0,000***	0,399	0,000***	0,472	0,000***	0,120	0,004***
F Test	14,029	0,000***	39,086	0,000***	59,183	0,000***	3,109	0,004***
Adjusted R ²	0,059		0,155		0,219		0,100	

Keterangan : *** signifikan pada $\alpha=1\%$

Sumber : Data Diolah

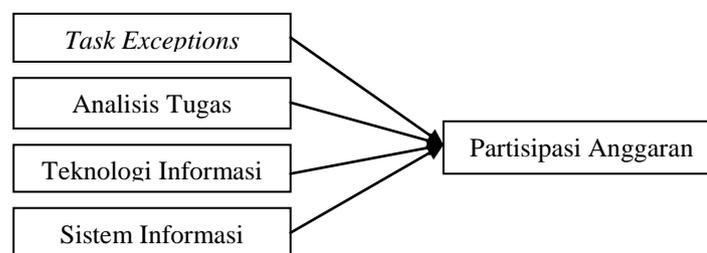
Gambar 4.2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan dinamis terhadap IPT yang terdiri dari *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi. Tabel 4.10 pada analisis regresi persamaan H_{2a} ditemukan bahwa secara statistis signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap *task exceptions* (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,252, yang artinya H_{2a} diterima bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap *task exceptions*. Semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan *task exceptions*.

Pada analisis regresi persamaan H_{2b} ditemukan bahwa secara statistis signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap analisis tugas (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,399, yang artinya H_{2b} diterima bahwa terdapat pengaruh

positif lingkungan dinamis terhadap analisis tugas. Semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan analisis tugas. Pada analisis regresi persamaan H_{2c} ditemukan bahwa secara statistis signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap teknologi informasi (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,472, yang artinya H_{2c} diterima bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap teknologi informasi. Semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan teknologi informasi. Analisis regresi persamaan H_{2d} ditemukan bahwa secara statistis signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap analisis tugas (Sig.< 0,05) dengan koefisien 0,120, yang dapat disimpulkan bahwa H_{2d} diterima yang artinya terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap analisis tugas. Koefisien positif berarti semakin tinggi lingkungan dinamis akan meningkatkan sistem informasi.

3. Pengaruh Proses Informasi terhadap Partisipasi Anggaran (H_3)

Pengujian hipotesis berikut adalah pengujian pengaruh variabel independen proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) terhadap partisipasi anggaran, yang digambarkan sebagai:



Gambar 4.3 Model H_3

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh proses informasi yang terdiri dari *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi terhadap partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 Ringkasan Pengujian H₃

Persamaan		
$PA = b_1TE + b_2AT + b_3TI + b_4SI + e_1$		
Keterangan	Hasil	
<i>Task Exceptions</i>	0,205	0,001***
Analisis Tugas	0,081	0,005***
Teknologi Informasi	0,358	0,008***
Sistem Informasi	0,352	0,000***
F Test	21,737	0,000***
Adjusted R ²	0,285	

Keterangan : *** signifikan pada $\alpha=1\%$

Sumber : Data Diolah

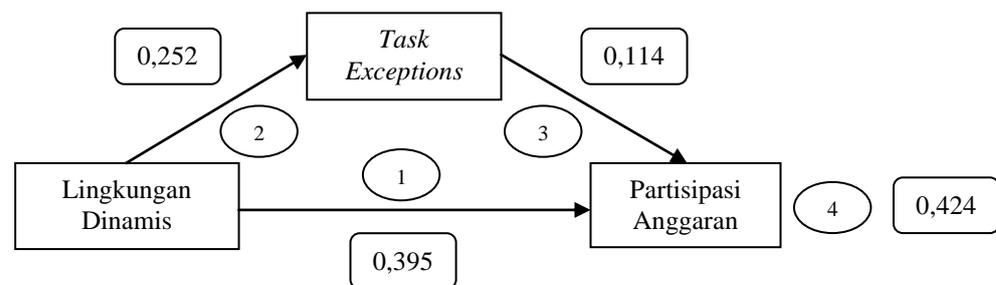
Gambar 4.3 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh IPT yang terdiri dari *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi terhadap partisipasi anggaran. Tabel 4.11 pada analisis regresi menyimpulkan hasil bahwa secara statistik pada tingkat signifikansi 5% *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan dengan koefisien positif. Hasil tersebut secara statistik H₃ diterima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi terhadap partisipasi anggaran, yang dinyatakan dalam nilai probabilitas 0,00*** (signifikan) dan nilai koefisien yang positif yang artinya semakin tinggi *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi maka semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran.

4. Pengaruh Mediasi Proses Informasi

Pengujian hipotesis berikut adalah pengujian apakah proses informasi yang terdiri dari *task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

a. Mediasi *Task Exceptions* (H_{4a})

Pengujian hipotesis berikut adalah pengujian *Task Exceptions* memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran, yang digambarkan sebagai:



Gambar 4.4 Model H_{4a}

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis adalah pengujian *Task Exceptions* memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Ringkasan Pengujian H_{4a}

Keterangan	Persamaan 1	Persamaan 2		Persamaan 3		Persamaan 4		
	PA= b ₁ LD+e ₁	TE= b ₁ LD+e ₁	TE	PA= b ₁ TE+e ₁	TE	PA= b ₁ LD+b ₂ TE+e ₁	TE	
Ling.Dinamis	0,424	0,000***	0,252	0,000***		0,395	0,000***	
<i>Task Exceptions</i>					0,213	0,002***	0,114	0,008***
F Test	45,309	0,000***	14,029***	0,000***	9,870	0,002***	24,429***	0,000***
Adjusted R ²	0,176		0,059		0,041		0,184	

Keterangan : *** signifikan pada α=1%

Sumber : Data Diolah

Gambar 4.4 menunjukkan bahwa apakah terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap *task exceptions* dan pengaruh positif *task exceptions*

terhadap partisipasi anggaran dan Tabel 4.12 pada analisis regresi persamaan pertama ditemukan bahwa secara statistik signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,424. Analisis regresi persamaan kedua ditemukan bahwa secara statistik signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap *task exceptions* (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,252, yang artinya H_{2a} diterima bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap *task exceptions*, semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan *task exceptions*. Analisis regresi persamaan ketiga ditemukan bahwa secara statistik signifikan *task exceptions* berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,213, yang artinya H_{3a} diterima bahwa terdapat pengaruh positif *task exceptions* terhadap partisipasi anggaran, semakin tinggi *task exceptions* akan meningkatkan partisipasi anggaran. Adapun hasil analisis regresi persamaan keempat ditemukan bahwa *task exceptions* berpengaruh terhadap partisipasi anggaran setelah mengontrol lingkungan dinamis (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,395.

Pada tabel 4.12 tampak bahwa koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan mediasi sebesar 0,395 lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan pertama sebesar 0,424. Hasil tersebut menurut Baron dan Kenny (1986) dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran sebagian dimediasi oleh *task exceptions*. Hasil tersebut menyatakan bahwa *task exceptions* memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi

anggaran, mediasi terjadi secara parsial dan dengan koefisien yang positif dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi lingkungan dinamis akan meningkatkan *task exceptions*, dan dengan semakin meningkatnya *task exceptions* akan meningkatkan partisipasi anggaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_{4a} diterima bahwa *task exceptions* memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, mediasi tersebut secara parsial. Pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.13 Pengaruh Antar Variabel

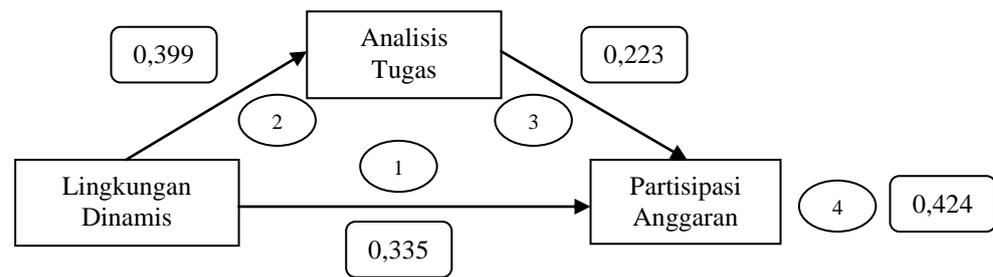
Pengaruh Lingkungan Dinamis → Partisipasi Anggaran	Keterangan
Pengaruh Langsung (LD → PA)	0,395
Pengaruh Tidak Langsung (LD → TE → PA)	0,031
Pengaruh Total	0,424

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.13 menjelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebesar 0,395. Pengaruh tidak langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran yang melalui *task exceptions* adalah sebesar $0,252 \times 0,124 = 0,031$, sedangkan pengaruh total sebesar 0,424. Hal tersebut mendukung bahwa terdapat mediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran melalui *task exceptions*.

b. Mediasi Analisis Tugas (H_{4b})

Pengujian hipotesis berikut adalah Analisis Tugas memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran, digambarkan sebagai:



Gambar 4.5 Model H_{4b}

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis adalah pengujian Analisis Tugas memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Ringkasan Pengujian H_{4b}

Keterangan	Persamaan 1		Persamaan 2		Persamaan 3		Persamaan 4	
	PA= b ₁ LD+e ₁		AT= b ₁ LD+e ₁		PA= b ₁ AT+e ₁		PA= b ₁ LD+b ₂ AT+e ₁	
LD	0,424	0,000***	0,399	0,000***			0,335	0,000***
AT					0,357	0,000***	0,223	0,001***
F Test	45,309	0,000***	39,086	0,000***	30,147	0,000***	29,296	0,000***
Ajusted R ²	0,176		0,155		0,123		0,214	

Keterangan : *** signifikan pada α=1%

Sumber : Data Diolah

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa apakah terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap analisis tugas dan pengaruh positif analisis tugas terhadap partisipasi anggaran dan Tabel 4.14 pada analisis regresi persamaan pertama ditemukan bahwa secara statistik signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,424, yang artinya terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan analisis tugas. Analisis regresi pada persamaan kedua ditemukan bahwa secara statistik signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap analisis tugas (Sig.<0,05)

dengan koefisien 0,399, sehingga H_{2b} diterima bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap analisis tugas, semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan analisis tugas. Analisis regresi persamaan ketiga ditemukan bahwa secara statistik signifikan analisis tugas berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,357, yang artinya H_{3b} diterima bahwa terdapat pengaruh positif analisis tugas terhadap partisipasi anggaran, semakin tinggi analisis tugas semakin memerlukan partisipasi anggaran. Adapun hasil analisis regresi persamaan keempat ditemukan bahwa analisis tugas berpengaruh terhadap partisipasi anggaran setelah mengontrol lingkungan dinamis (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,335.

Pada tabel tampak bahwa koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan mediasi sebesar 0,335 lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan pertama sebesar 0,424. Hasil ini menurut Baron dan Kenny (1986) dapat disimpulkan bahwa analisis tugas memediasi secara parsial (*partial mediation*) analisis tugas memediasi pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, mediasi terjadi secara parsial dan dengan koefisien yang positif dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi lingkungan dinamis akan meningkatkan analisis tugas, dan dengan semakin meningkatnya analisis tugas akan meningkatkan partisipasi anggaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_{4b} diterima bahwa analisis tugas memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran,

mediasi tersebut secara parsial. Pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Pengaruh Antar Variabel

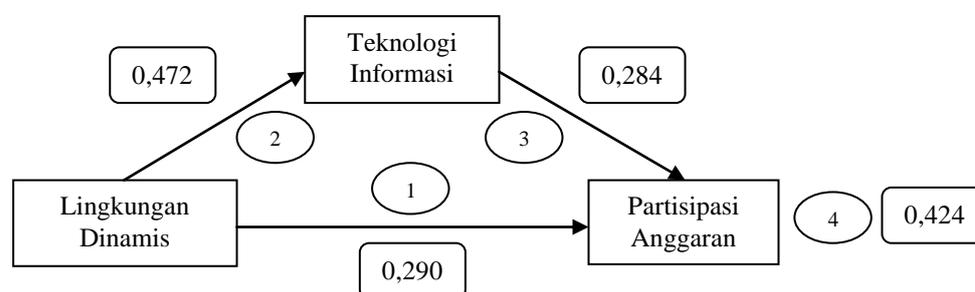
Pengaruh Lingkungan Dinamis → Partisipasi Anggaran	Keterangan
Pengaruh Langsung (LD → PA)	0,335
Pengaruh Tidak Langsung (LD → AT → PA)	0,089
Pengaruh Total	0,424

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.15 menjelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebesar sebesar 0,335. Pengaruh tidak langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran yang melalui analisis tugas adalah sebesar $0,399 \times 0,223 = 0,089$, sedangkan pengaruh total sebesar 0,424. Hal tersebut mendukung bahwa terdapat mediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran melalui analisis tugas.

c. Mediasi Teknologi Informasi (H_{4c})

Pengujian hipotesis berikut adalah Teknologi Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran, digambarkan sebagai:



Gambar 4.6 Model H4c

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis adalah pengujian Teknologi Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Ringkasan Pengujian H4c

Keterangan	Persamaan 1		Persamaan 2		Persamaan 3		Persamaan 4	
	PA= b ₁ LD+e ₁		TI= b ₁ LD+e ₁		PA= b ₁ TI+e ₁		PA= b ₁ LD+b ₂ TI+e ₁	
LD	0,424	0,000***	0,472	0,000***			0,290	0,000***
TI					0,421	0,000***	0,284	0,000***
F Test	45,309	0,000***	59,183	0,000***	44,493	0,000***	32,932	0,000***
Ajusted R ²	0,176		0,219		0,173		0,235	

Keterangan : *** signifikan pada α=1%

Sumber : Data Diolah

Gambar 4.6 menunjukkan bahwa apakah terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap teknologi informasi dan pengaruh positif teknologi informasi terhadap partisipasi anggaran dan Tabel 4.16 pada analisis regresi persamaan pertama ditemukan bahwa secara statistik signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0, 424, yang artinya terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan partisipasi anggaran.

Analisis regresi persamaan kedua ditemukan bahwa secara statistis signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap teknologi informasi (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,472, yang artinya H_{2c} diterima bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap teknologi informasi, semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan teknologi informasi. Analisis regresi persamaan ketiga ditemukan bahwa secara statistis teknologi informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,421, yang artinya H_{3c} diterima bahwa terdapat pengaruh positif teknologi informasi terhadap partisipasi anggaran, semakin tinggi teknologi informasi akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran. Hasil analisis regresi persamaan keempat ditemukan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran setelah mengontrol lingkungan dinamis (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,290.

Pada tabel 4.16 tampak bahwa koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan mediasi sebesar 0,290 lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan pertama sebesar 0,424. Hasil ini menurut Baron dan Kenny (1986) dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran sebagian dimediasi oleh teknologi informasi. Hasil tersebut menyatakan bahwa teknologi memediasi secara parsial (*partial mediation*), yaitu teknologi informasi memediasi pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, mediasi terjadi secara parsial dan dengan koefisien yang positif dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi lingkungan dinamis

akan meningkatkan teknologi informasi, dan dengan semakin meningkatnya teknologi informasi akan meningkatkan partisipasi anggaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_{4c} diterima bahwa teknologi informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, mediasi tersebut secara parsial. Pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17 Pengaruh Antar Variabel

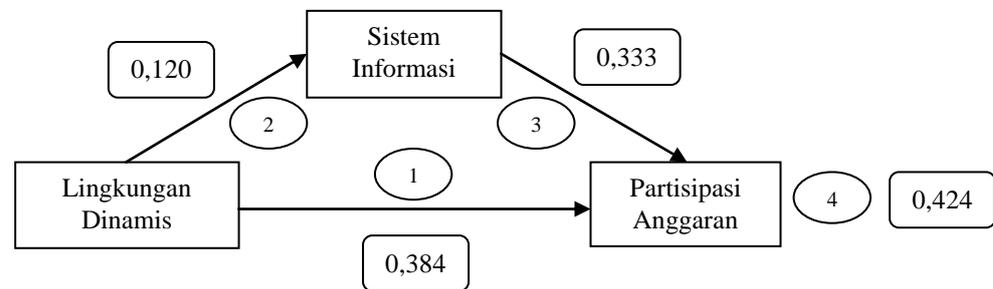
Pengaruh Lingkungan Dinamis → Partisipasi Anggaran	Keterangan
Pengaruh Langsung (LD → PA)	0,290
Pengaruh Tidak Langsung (LD → TI → PA)	0,134
Pengaruh Total	0,424

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.17 menjelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebesar sebesar 0,290. Pengaruh tidak langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran yang melalui teknologi informasi adalah sebesar sebesar $0,472 \times 0,284 = 0,134$, sedangkan pengaruh total sebesar 0,424. Hal tersebut mendukung bahwa terdapat mediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran melalui teknologi informasi.

d. Mediasi Sistem Informasi (H_{4d})

Pengujian hipotesis berikut adalah pengujian Sistem Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap terhadap Partisipasi Anggaran, digambarkan sebagai:



Gambar 4.7 Model H_{4d}

Adapun ringkasan hasil pengujian hipotesis adalah pengujian Sistem Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Ringkasan Pengujian H_{4d}

Keterangan	Persamaan 1		Persamaan 2		Persamaan 3		Persamaan 4	
	PA = b ₁ LD + e ₁		SI = b ₁ LD + e ₁		PA = b ₁ SI + e ₁		PA = b ₁ LD + b ₂ SI + e ₁	
LD	0,424	0,000***	0,120	0,004***			0,384	0,000***
SI					0,379	0,000***	0,333	0,000***
F Test	45,309	0,000***	3,019	0,004***	34,822	0,000***	32,932	0,000***
Ajusted R ²	0,176		0,010		0,14		0,289	

Keterangan : *** signifikan pada α=1%

Sumber : Data Diolah

Gambar 4.7 menunjukkan bahwa apakah terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap sistem informasi dan pengaruh sistem informasi terhadap partisipasi anggaran dan dan Tabel 4.18 pada analisis regresi pertama ditemukan bahwa secara statistik signifikan lingkungan dinamis berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0, 424, yang artinya terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan partisipasi anggaran. Analisis regresi persamaan kedua ditemukan bahwa secara statistik signifikan

lingkungan dinamis berpengaruh terhadap sistem informasi (Sig.< 0,05) dengan koefisien 0,120, yang artinya H_{2d} diterima bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap sistem informasi, semakin dinamis suatu lingkungan semakin tinggi partisipasi anggaran.

Analisis regresi persamaan ketiga ditemukan bahwa secara statistik signifikan sistem informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,379, yang artinya H_{3d} diterima bahwa terdapat pengaruh positif sistem informasi terhadap partisipasi anggaran, semakin tinggi sistem informasi akan meningkatkan partisipasi anggaran. Analisis regresi persamaan keempat ditemukan bahwa sistem informasi berpengaruh terhadap partisipasi anggaran setelah mengontrol lingkungan dinamis (Sig.<0,05) dengan koefisien 0,384.

Pada tabel tampak bahwa koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan mediasi sebesar 0,384 lebih kecil dari koefisien pengaruh langsung lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran pada persamaan pertama sebesar 0,424. Hasil ini menurut Baron dan Kenny (1986) dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran sebagian dimediasi oleh sistem informasi. Hasil tersebut menyatakan bahwa sistem informasi memediasi secara parsial (*partial mediation*), yaitu sistem informasi memediasi pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, mediasi terjadi secara parsial dan dengan koefisien yang positif dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi lingkungan dinamis akan

meningkatkan sistem informasi, dan dengan semakin meningkatnya sistem informasi akan meningkatkan partisipasi anggaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_{4d} diterima bahwa sistem informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, mediasi tersebut secara parsial. Pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19 Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Lingkungan Dinamis → Partisipasi Anggaran	Keterangan
Pengaruh Langsung (LD → PA)	0,384
Pengaruh Tidak Langsung (LD → SI → PA)	0,004
Pengaruh Total	0,424

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran adalah sebesar sebesar 0,384. Pengaruh tidak langsung antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran yang melalui sistem informasi adalah sebesar sebesar sebesar $0,120 \times 0,333 = 0,040$, sedangkan pengaruh total sebesar 0,424. Hal tersebut mendukung bahwa terdapat mediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh antara lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran melalui sistem informasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas terhadap pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total, berikut adalah tabel ringkasan pengaruh tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Ringkasan Pengaruh Antar Variabel

No.	Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	<i>Task Exceptions</i>	0,395	0,028 (3)	0,423
2.	Analisis Tugas	0,335	0,092 (2)	0,427
3.	Teknologi Informasi	0,290	0,134 (1)	0,424
4.	Sistem Informasi	0,384	0,039 (4)	0,423

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.20 tampak bahwa derajat tingkat mediasi berdasarkan pengaruh tidak langsungnya dari proses informasi dimulai dari yang terbesar, yaitu: variabel teknologi informasi (0,134), analisis tugas (0,092), *task exceptions* (0,028), dan sistem informasi (0,039). Semua variabel tersebut memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, akan tetapi memiliki derajat mediasi yang tidak sama, dan dengan pengaruh total yang hampir sama di antara variabel tersebut.

C. Pengujian Hipotesis Faktor Perbedaan Partisipasi Anggaran

Hasil berikut adalah analisis perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skoring penilaian penerapan kualitas CG, sektor, dan pengalaman manajer pada perusahaan BUMN, yaitu:

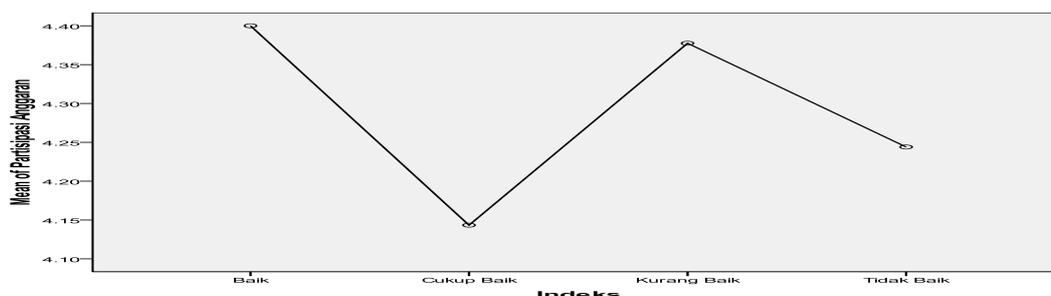
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Perbedaan Partisipasi Anggaran

No.	Keterangan	Uji Anova	Kesimpulan
1.	Skoring GC	0,798	Tidak terdapat perbedaan
2.	Sektor	0,492	Tidak terdapat perbedaan
3.	Pengalaman	0,000 ***	Terdapat Perbedaan

Keterangan : *** signifikan pada $\alpha=5\%$

Sumber : Data Diolah

Pengujian hipotesis faktor perbedaan partisipasi anggaran menggunakan Anova dari Tabel 4.21 menyatakan bahwa H_{5a} ditolak bahwa secara statistis ternyata tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran ($\text{sig.} > 0,05$) atau dengan kata lain rata-rata partisipasi anggaran pada semua perusahaan BUMN Terbuka adalah sama pada perusahaan dengan skor penilaian kualitas penerapan CG BUMN klasifikasi apapun. Pada analisis selanjutnya menggunakan gambar tampak bahwa walaupun rata-rata jawaban responden tentang partisipasi anggaran pada klasifikasi penilaian penerapan kualitas CG adalah tidak terdapat perbedaan.



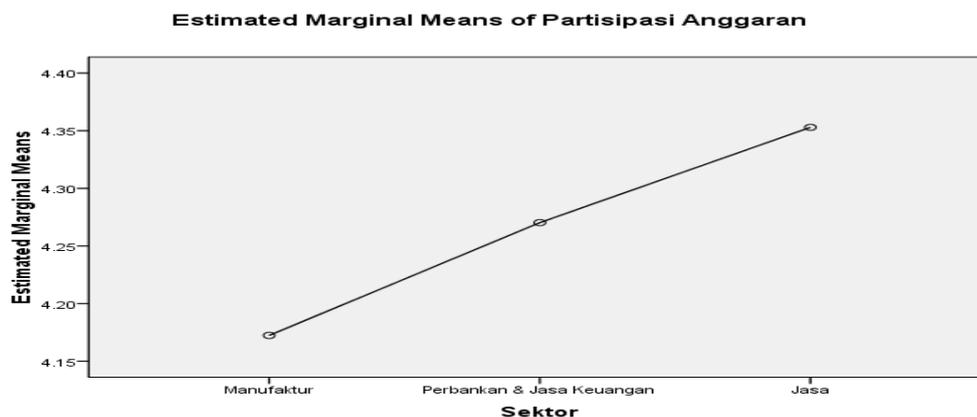
Sumber: Data Diolah

Gambar 4.8 Perbedaan Partisipasi Anggaran pada Penerapan CG

Pada Gambar 4.8 tampak bahwa partisipasi anggaran tertinggi terdapat pada perusahaan BUMN Terbuka dengan skor penerapan kualitas CG dengan klasifikasi baik. Hal tersebut sesuai dengan yang diharapkan bahwa partisipasi anggaran merupakan bagian dari proses penerapan CG.

Pengujian hipotesis faktor perbedaan partisipasi anggaran menggunakan Anova dari Tabel 4.21 menyatakan bahwa H_{5b} ditolak bahwa secara statistis ternyata tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran ($\text{sig.} > 0,05$) atau dengan kata lain rata-rata partisipasi anggaran pada semua sektor perusahaan BUMN Terbuka adalah relatif sama, baik sektor manufaktur, perbankan dan jasa keuangan lainnya, serta jasa lainnya. Pada analisis selanjutnya menggunakan

gambar tampak bahwa walaupun rata-rata jawaban responden tentang partisipasi anggaran pada sektor perusahaan tidak terdapat perbedaan.



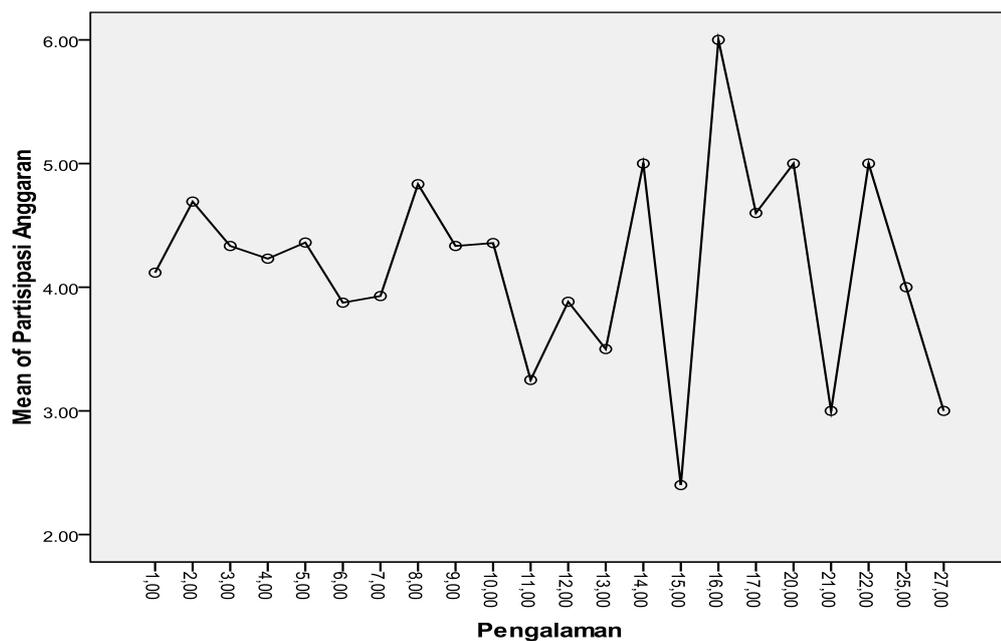
Sumber: Data Diolah

Gambar 4.9 Perbedaan Partisipasi Anggaran pada Sektor Perusahaan

Pada Gambar 4.9 tampak bahwa partisipasi anggaran dengan skor terendah pada perusahaan sektor manufaktur dan skor tertinggi pada perusahaan sektor jasa lainnya. Hal tersebut sangat dimungkinkan bahwa perusahaan di sektor manufaktur melakukan hampir seluruh aktivitasnya menggunakan teknologi dan jadwal produksi barang yang terencana secara sistematis sehingga partisipasi anggaran minimal atau dengan kata lain banyak hal terkait proses produksi dapat terdeteksi oleh teknologi dan pembuatan *schedule* dalam prosesnya. Perusahaan di sektor jasa lainnya (non keuangan) di lain pihak memerlukan partisipasi anggaran dengan pertimbangan sektor jasa ini tidak dapat memprediksi segala hal dalam prosesnya dengan teknologi dan diperlukan penyesuaian antara kebutuhan perusahaan dengan konsumen. Hal tersebut menyebabkan terjadinya banyak proses dialog dan diskusi sehingga memerlukan tingkat partisipasi anggaran yang

lebih tinggi dibandingkan perusahaan sektor manufaktur dan sektor perbankan dan jasa keuangan.

Pengujian hipotesis faktor perbedaan partisipasi anggaran menggunakan Anova dari Tabel 4.20 menyatakan bahwa H_{5c} diterima bahwa secara statistik ternyata terdapat perbedaan partisipasi anggaran ($\text{sig.} < 0,05$) atau dengan kata lain rata-rata partisipasi anggaran pada tingkat pengalaman manajer adalah berbeda. Dalam analisis selanjutnya melalui gambar tampak bahwa ternyata perbedaan partisipasi anggaran tersebut berada pada pengalaman kerja yang di atas 10 tahun.



Sumber: Data Diolah

Gambar 4.10 Perbedaan Partisipasi Anggaran pada Pengalaman Manajer

Gambar 4.10 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tertinggi berada pada pengalaman kerja 16 tahun dan partisipasi anggaran terendah pada tingkat pengalaman kerja 15 tahun. Hal tersebut sangat dimungkinkan terjadi karena

semakin berpengalaman seorang manajer pada pembuatan anggaran menjadikan mereka terbiasa dengan partisipasi anggaran atau bahkan mereka sudah mengetahui dengan hafal aktivitas-aktivitas apa yang menjadi fokus kegiatan utama perusahaan.

D. Pembahasan

Pada point B ini akan dijelaskan lebih lanjut tentang pembahasan dari hasil pengujian hipotesis Pengaruh Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran, Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi, Pengaruh Proses Informasi terhadap Partisipasi Anggaran, Proses Informasi memediasi pengaruh Lingkungan Dinamis dan Partisipasi Anggaran, dan Faktor perbedaan Partisipasi Anggaran.

1. Faktor yang mempengaruhi Partisipasi Anggaran

a. Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Partisipasi Anggaran

Hasil pengujian hipotesis tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa secara statistik H_1 diterima, yaitu terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran, semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan dinamis yang merupakan perubahan dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi akan meningkatkan tuntutan partisipasi anggaran sebagai upaya merespon dengan cepat suatu perubahan lingkungan dalam anggaran.

Lingkungan dinamis menjadikan manajer terbiasa dalam berbagai situasi yang tidak dapat diprediksi danantisipasi sehingga manajer juga berada di bawah tekanan untuk melakukan partisipasi anggaran. Hal tersebut dikarenakan manajer adalah pihak yang lebih mengetahui dinamika lingkungan yang ada pada perusahaannya. BUMN merupakan perusahaan milik negara akan tetapi pengelolaannya diharapkan sama dengan perusahaan swasta lainnya agar mampu menghadapi persaingan usaha dan mendatangkan laba bagi kepentingan masyarakat, khususnya BUMN Terbuka yang pengelolaannya mendapatkan pengawasan dari berbagai pihak. Lingkungan yang selalu dinamis tidak dapat dihindari oleh BUMN, khususnya kedinamisan persaingan usaha dan perubahan permintaan pasar konsumen yang ada.

Definisi BUMN sebagai lembaga negara tidak mampu menghindarkan BUMN dari berbagai kedinamisan lingkungan, hal tersebut dikarena produk-produk dari perusahaan BUMN juga dikonsumsi oleh masyarakat luas yang juga mengalami perubahan permintaan dan kebutuhan. Perubahan permintaan dan kebutuhan konsumen atau masyarakat, juga diikuti perubahan persaingan dari sektor swasta yang lebih cepat tanggap dalam memenuhi permintaan pasar. Sektor swasta yang memiliki kecepatan dapat mengadaptasi perubahan salah satunya didukung adanya proses anggaran yang tidak baku dan kaku seperti halnya BUMN sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Lingkungan yang dinamis ini ternyata mampu meningkatkan partisipasi anggaran dalam BUMN sebagai perwujudan strategi untuk bersaing dalam lingkungan pasar (*market*).

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh manajer divisi perencanaan dan anggaran BUMN yang menyatakan bahwa:

(Manajer Anggaran salah satu BUMN yang bergerak di sektor Perbankan pada 13 Maret 2014, pukul 10.00 wib) "...jelas sekali bahwa informasi yang berubah-ubah karena perubahan lingkungan baik itu dari sisi konsumen, produsen, bahkan persaingan usaha menuntut kami untuk lebih meningkatkan partisipasi anggaran. Hal ini dikarenakan kami lebih tahu dan lebih dekat dengan semua kegiatan yang akan dilakukan perusahaan. Bayangkan saja apa yang akan terjadi apabila lingkungan selalu berubah tetapi anggaran tidak dilakukan penyesuaian dan hal tersebut membutuhkan partisipasi manajer?"

(Manajer Keuangan salah satu BUMN bergerak di sektor manufaktur pada 15 Maret 2014 pukul 12.00 wib). "Sektor manufaktur yang selalu dinamis karena permintaan pasar dan persaingan, sangat jelas menuntut adanya partisipasi anggaran, baik itu anggaran pemasaran, produksi, dan administratif."

Lingkungan dinamis tersebut menjadikan pembuatan anggaran pada BUMN tidak relevan lagi apabila menggunakan konsep *copy and paste* dari anggaran tahun lalu dan disesuaikan dengan kenaikan sekian persentase, atau bahkan menggunakan anggaran bermuatan kepentingan tertentu lagi sebagai konsekuensi adanya transparansi dan tuntutan penerapan CG pada BUMN. Hal tersebut menjadikan tuntutan terhadap partisipasi anggaran semakin tinggi ketika lingkungan semakin dinamis, segala sesuatu yang tidak dapat diprediksi karena kedinamisan akan menjadikan anggaran juga tidak dapat dibuat dengan kaku, akan tetapi memerlukan partisipasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hopwood (1976), Govindarajan (1986), Kren (1992), Shields dan Shields (1998), dan Wing *et al.* (2010).

Analisis deskriptif pada item pertanyaan tentang lingkungan dinamis menunjukkan persepsi responden bahwa lingkungan tempat bekerja adalah

dinamis. Hal tersebut tampak pada jawaban responden yang mayoritas menyetujui pada pertanyaan tentang keragaman pendidikan dan keterampilan (1), keragaman manajerial dan penguasaan teknologi (2), keragaman gaya interpersonal (3), keragaman karakteristik teknologi (5), saling ketergantungan antar divisi (6), sifat produk yang spesialisasi (11), adanya persaingan konsumen (19), peraturan pemerintah (20), penggunaan teknologi baru (23), dan peningkatan pengembangan produk baru dengan pemanfaatan teknologi (24). Hal tersebut mendukung persepsi responden bahwa lingkungannya adalah dinamis.

Lingkungan dinamis tersebut berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran juga didukung dari analisis deskriptif jawaban responden. Responden mayoritas menyetujui pernyataan yang menunjukkan adanya partisipasi anggaran yang dilakukan oleh responden, yaitu anggapan revisi anggaran merupakan hal yang wajar karena disertai alasan yang dikemukakan (2), responden sering mengusulkan anggaran tanpa menunggu diminta oleh atasan (3), dan usulan anggaran responden berpengaruh pada perumusan anggaran final (4).

b. Pengaruh Lingkungan Dinamis terhadap Proses Informasi

Hasil pengujian Hipotesis 2 yang terdiri dari H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , dan H_{2d} secara statistik H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , dan H_{2d} diterima, yang artinya bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan dinamis terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi). Pengaruh tersebut positif yang artinya semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem

informasi). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Chong dan Johnson (2007) yang menyatakan bahwa lingkungan yang dinamis akan meningkatkan *task exceptions*, yaitu kejadian yang tidak terduga atau tidak dapat diantisipasi sebagai bentuk konsekuensi perubahan yang senantiasa terjadi dalam lingkungan. Semakin dinamis suatu lingkungan menjadikan manajer semakin tidak dapat memprediksi kejadian-kejadian yang ada pada perusahaan. Penelitian ini senada dengan penelitian Tushman dan Nadler (1978), Withey *et al.* (1983), dan Edmonds (2001).

BUMN juga menghadapi lingkungan yang dinamis karena persaingan dan tuntutan perubahan permintaan konsumen, kedinamisan tersebut menjadikan manajer juga sulit untuk mengantisipasi berbagai kejadian khususnya yang tidak terduga. Lingkungan yang semakin dinamis dalam BUMN menjadikan *task exceptions* semakin tinggi, yaitu banyaknya kejadian atau kegiatan yang tidak dapat terduga atau terprediksi sebelumnya. Dinamika lingkungan juga membuat BUMN tidak dapat memprogram semua kegiatannya dengan baku dan pasti, akan tetapi harus mampu menciptakan beberapa fleksibilitas yang masih berada pada koridor-koridor peraturan yang berlaku.

Lingkungan dinamis juga mempengaruhi analisis tugas, semakin dinamis suatu lingkungan merupakan tantangan bagi manajer untuk bagaimana caranya semakin menciptakan berbagai prosedur dan aturan agar semua kegiatan terprogram dengan baik. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Brownell dan Dunk (1991) dan Tara (2007) bahwa semakin dinamis

suatu lingkungan akan semakin meningkatkan kebutuhan terhadap analisis tugas agar segala kegiatan diharapkan dapat terkoordinasi dengan baik.

Lingkungan yang dinamis memberikan tantangan tersendiri bagi BUMN untuk melakukan analisis tugas dengan baik agar semua kegiatan yang telah terprogram dan terencana dapat berjalan sebagaimana mustinya walaupun terdapat perubahan lingkungan. Manajer berupaya membuat analisis tugas sedemikian rupa sehingga setiap kali terjadi perubahan lingkungan, kegiatan atau tugas tetap dapat dilaksanakan dan terkoordinasikan dengan baik. Dengan demikian indikator pencapaian BUMN melalui kegiatan yang sudah diagendakan tetap berjalan dan tercapai dengan baik.

Lingkungan dinamis juga mempengaruhi ketersediaan teknologi informasi, semakin dinamis suatu lingkungan diharapkan semakin diimbangi ketersediaan TI yang mendukung berbagai aktivitasnya. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Galbraith's (1973, 1977) dan Song *et al.* (2005). Lingkungan dinamis menuntut adanya teknologi informasi yang mampu mendukung manajer memperoleh informasi, mengelola, dan menganalisis setiap informasi yang berubah-ubah sebagai bentuk konsekuensi perubahan lingkungan. BUMN pada era saat ini mampu meningkatkan ketersediaan TI melalui berbagai pengadaan TI yang bertujuan untuk mendukung berbagai aktivitasnya dalam mengelola berbagai perubahan informasi yang terjadi sebagai konsekuensi lingkungan yang dinamis. Manajer BUMN menyadari kebutuhan akan TI yang ada untuk mengelola berbagai informasi yang beragam dan sesuai perubahan lingkungan untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat, diantaranya partisipasi anggaran.

Sistem informasi yang baik juga merupakan tuntutan ketika terjadi lingkungan yang dinamis, semakin dinamis lingkungan maka sistem informasi semakin diperlukan untuk mampu mengelola dan mengantisipasi perubahan informasi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edmonds (2001) dan Gattiker (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan linier antara lingkungan dinamis dan kebutuhan akan sistem informasi yang visioner dalam perusahaan. Perusahaan BUMN Terbuka dengan segala kapasitasnya memerlukan sistem informasi untuk membangun pengendalian sistem yang baku dalam menghadapi lingkungan dinamis. Dinamika lingkungan menuntut sistem informasi yang baik dengan harapan kedinamisan tidak menimbulkan banyak persoalan dikarenakan sistem informasi yang baik. Lingkungan dinamis menuntut inovasi BUMN untuk menyediakan sistem informasi yang baik dan baku agar mampu mengelola dinamika informasi yang terjadi.

Uraian tersebut di atas didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan terhadap para responden, yaitu:

(Manajer Anggaran salah satu BUMN sektor jasa keuangan, pada 19 Maret 2014 pukul 17.00 wib) “Sulit rasanya saya membayangkan bagaimana jadinya perusahaan dengan lingkungan yang dinamis tanpa adanya analisis tugas, teknologi informasi, bahkan persiapan sistem informasi yang baik, sulit pasti berbagai kegiatan dapat terencana dengan baik, bahkan mampu berjalan dengan lain sesuai harapan. Lingkungan dinamis yang ada menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam analisis tugas, pengadaan ketersediaan teknologi yang *update*, dan pembuatan sistem terintegrasi yang optimum jangka panjang...”

Lingkungan dinamis yang ada pada lingkungan responden berpengaruh positif terhadap proses informasi yang terdiri dari TE, AT, TI, dan SI. Hasil analisis deskriptif jawaban responden menunjukkan selain lingkungannya adalah dinamis, juga menunjukkan mayoritas responden menyetujui jawaban pada variabel *task exceptions* untuk pernyataan bahwa terdapat banyak kesamaan tugas (1), orang-orang dalam divisi juga melakukan hal yang hampir selalu sama (3), dan kegiatan berulang untuk melaksanakan tugasnya (4).

Analisis deskriptif juga menunjukkan responden menyetujui telah adanya analisis tugas pada pernyataan tentang adanya pedoman tahapan pekerjaan yang mudah dipahami (1), terdapat pedoman bagaimana harus melaksanakan pekerjaan (2), dan pedoman tahap-tahap yang mudah dalam menjaga profesionalisme dan standar operasional prosedur (4). Teknologi informasi juga disetujui oleh responden bahwa teknologi yang ada mudah digunakan oleh mereka (3) dan sistem informasi juga mampu memberikan kontribusi memenuhi kebutuhan analisis strategis (6), responden juga setuju mendukung dalam semua proses menggunakan sistem (7), sistem informasi menjadikan divisi lebih baik (8), tidak ada cara yang lebih baik selain menggunakan sistem (9), dan sistem yang ada sangat fleksibel digunakan dalam membuat suatu perubahan (10).

c. Pengaruh Proses Informasi terhadap Partisipasi Anggaran

Hasil pengujian H_3 menyatakan bahwa secara statistik H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , dan H_{3d} diterima, yang artinya terdapat pengaruh positif proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) terhadap partisipasi anggaran. Pengaruh tersebut positif yang artinya semakin tinggi proses informasi

(*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran. *Task exceptions* yang semakin tinggi akibat tidak mempunya berbagai perubahan diantisipasi akan meningkatkan partisipasi anggaran agar seluruh kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Tugas yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi akan meningkatkan partisipasi anggaran dengan tujuan upaya mengantisipasi berbagai keadaan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Perrow (1967), Withey *et al.* (1983), Brownell dan Dunk (1991), Chong dan Johnson (2007). Ketidakpastian kegiatan yang ada pada BUMN semakin menuntut adanya partisipasi anggaran agar kegiatan yang telah terjadwal akan terlaksana dengan baik dan sesuai.

Lingkungan yang dinamis juga semakin meningkatkan upaya untuk menganalisis tugas dengan harapan mampu menjadikan semua kegiatan perusahaan terkoordinasikan dengan baik dan dapat terlaksana. Semakin dinamis lingkungan yang berubah, akan mendesak upaya manajer menjadikan berbagai ketidakpastian ini dapat teranalisis dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Tushman dan Nadler (1978), Doll dan Torkzadesh (1991), McKeen *et al.* (1994), Choe (1996), dan Shields dan Shields (1998). BUMN dengan perubahan lingkungan yang dinamis akan berupaya melakukan analisis tugas sedemikian rupa agar memudahkan pengambilan keputusan perusahaan.

Teknologi informasi yang tersedia dengan baik akan meningkatkan partisipasi anggaran, hal ini dikarenakan manajer akan termotivasi dengan adanya

teknologi informasi yang memberikan berbagai kemudahan informasi dalam partisipasi anggaran. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Song *et al.* (2005) dan Gattiker (2007). BUMN dengan teknologi informasi yang baik akan semakin memudahkan manajer dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan dan juga keterlibatan dalam pembuatan anggaran. Teknologi informasi yang memudahkan berbagai hal akan memotivasi manajer melakukan partisipasi anggaran dan mendukung kegiatan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Demikian juga halnya sistem informasi yang merupakan suatu bentuk perencanaan dan pengembangan suatu sistem akan meningkatkan partisipasi anggaran karena diharapkan mempermudah berbagai hal terkait ketersediaan informasi. Sistem informasi yang baik akan mampu menghimpun berbagai bentuk informasi yang memudahkan dalam melakukan pengelolaan, pengolahan, dan tahapan analisis pengambilan keputusan, antara lain partisipasi anggaran. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shields dan Shields (1998). BUMN dengan sistem informasi yang baik memberikan bentuk sistem yang baku sehingga memudahkan dan memotivasi manajer melakukan partisipasi anggaran. Sistem informasi yang baik dan terbentuk karena mengakomodasi visi dan misi ke depan akan meningkatkan partisipasi anggaran.

Hasil penelitian tersebut terkonfirmasi dalam penggalan hasil wawancara dengan salah satu responden, yaitu:

(Manajer Anggaran salah satu BUMN yang bergerak di sektor Perbankan pada 13 Maret 2014, pukul 10.00 wib)
 “Partisipasi anggaran merupakan hal sangat penting dan menentukan dalam perencanaan perusahaan. Adanya pengecualian tugas, analisis tugas, apalagi teknologi dan sistem yang baik jelas akan memudahkan pekerjaan kami dalam menentukan anggaran. Kami dapat mencari informasi dengan cepat, akurat, dan segera mengambil keputusan anggaran.”

d. Proses Informasi Memediasi Lingkungan Dinamis Terhadap Partisipasi Anggaran

Hasil pengujian H_4 menyatakan bahwa secara statistik H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , dan H_{4d} diterima, yang artinya proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran. Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi), semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan IPT atau dengan kata lain H_2 semuanya diterima dan proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran, semakin tinggi proses informasi akan meningkatkan partisipasi anggaran atau dengan kata lain H_3 semuanya diterima, maka studi ini melakukan analisis lebih lanjut apakah proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tushman dan Nadler (1978), Edmonds (2001), Song *et al.* (2005), dan Tara (2007). Lingkungan yang dinamis dalam BUMN menjadikan segala sesuatunya tidak dapat diprediksi kegiatan yang akan dilakukan sehingga meningkatkan *task exceptions* dan peningkatan tersebut memotivasi para manajer akan kebutuhan terhadap partisipasi anggaran bentuk konsekuensi kejadian tidak dapat diprediksi dalam anggaran sehingga memerlukan partisipasi yang tinggi. Manajer memiliki motivasi untuk melakukan partisipasi anggaran dengan harapan berbagai lingkungan dinamis dan *task exceptions* tersebut tidak menghambat kegiatan yang seharusnya dilaksanakan oleh perusahaan.

Lingkungan yang dinamis memotivasi manajer BUMN untuk lebih menciptakan upaya analisis tugas agar segala yang dinamis tetap dapat dikelola dengan baik, dan peningkatan upaya analisis tugas akan mampu memotivasi partisipasi anggaran karena memudahkan manajer dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Berdasarkan uraian tersebut maka analisis tugas mampu memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

Lingkungan dinamis memunculkan berbagai hal yang selalu berubah-ubah dan fluktuatif menjadikan kebutuhan akan TI yang meningkat sebagai bentuk kemampuan mengadaptasi perubahan lingkungan. TI yang baik akan memotivasi manajer melakukan partisipasi anggaran. BUMN yang ada di Indonesia melakukan semua aktivitasnya di seluruh wilayah Tanah Air dengan berbagai pulau dan bentangan luas yang tidak mudah untuk dijangkau tanpa teknologi informasi, terlebih apabila lingkungan yang ada semakin dinamis. Hal tersebut

menjadikan manajer dalam lingkungan dinamis akan semakin meningkatkan kebutuhan akan teknologi informasi, dan teknologi tersebut membantu memudahkan pencarian informasi, pengelolaan, dan partisipasi dalam anggaran. Demikian juga halnya dengan sistem informasi, lingkungan dinamis mempengaruhi sistem informasi. Lingkungan yang dinamis akan menuntut manajer atau perusahaan memiliki sistem informasi yang visioner dan mampu mengadaptasi perubahan informasi dan lingkungan, dan ini dibutuhkan untuk semakin meningkatkan proses partisipasi anggaran.

Hasil mediasi proses informasi yang mempengaruhi lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran dikonfirmasi oleh responden dan menyatakan hal tersebut telah terjadi pada program kerja perusahaan, misalnya:

(Manajer Anggaran salah satu BUMN sektor jasa keuangan, pada 19 Maret 2014 pukul 17.00 wib) "...pasti donk lingkungan dinamis akan semakin meningkatkan inovasi kita dalam proses informasi, supaya apa? Ya supaya partisipasi anggaran dapat dengan mudah dilaksanakan, tidak hanya partisipasi anggaran akan tetapi ya semua kegiatan-kegiatan perusahaan."

(Manajer Keuangan salah satu BUMN bergerak di sektor manufaktur pada 15 Maret 2014 pukul 12.00 wib) "Perubahan informasi akibat kedinamisan lingkungan harus mampu kita kelola dengan baik, kita harus kreatif menemukan ide mencari informasi, mengelolanya, dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan apapun di perusahaan ini, termasuk pembuatan anggaran. Tidak bisa kita pungkiri bahwa lingkungan bisnis banyak kedinamisan, khususnya persaingan dari berbagai pihak dan perubahan tuntutan konsumen yang semakin cerdas, tanpa proses informasi yang baik, tidak akan mampu mendukung proses anggaran perusahaan..."

2. Aspek perbedaan dalam Partisipasi Anggaran

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG (H_{5a}) dan berdasarkan sektor perusahaan (H_{5b}), tetapi terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan pengalaman kerja manajer (H_{5c}). Tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor tersebut sangat dimungkinkan oleh sebab-sebab berikut, yaitu (i) skor penilaian kualitas penerapan CG dilakukan secara korporasi dalam satu perusahaan yang sama, sementara partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah persepsi individu setiap manajer, sehingga unit analisis yang berbeda ini memungkinkan terjadinya tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran seperti teori dan logika yang diharapkan, (ii) skor penilaian kualitas penerapan CG memiliki indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh peraturan yang berlaku dalam hal ini adalah SK-16/S.MBU/ 2012 dan diharapkan semua saling berusaha memenuhi skor tinggi, sementara partisipasi anggaran merupakan salah satu bentuk indikator untuk memenuhi penerapan CG pada BUMN sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No. 117 Tahun 2002 tentang Penerapan Praktik CG pada BUMN, sehingga sangat dimungkinkan tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran sesuai dengan skor penilaian tersebut.

Sektor perusahaan BUMN yang dalam studi ini terbagi ke dalam 3 sektor, yaitu manufaktur, perbankan dan jasa keuangan, serta jasa lainnya ternyata tidak terdapat perbedaan dalam partisipasi anggaran. Hal tersebut sangat dimungkinkan terjadi karena apapun sektor yang ada pada perusahaan BUMN telah memiliki semua aturan baku dalam partisipasi anggaran yang merupakan bentuk penerapan

praktik CG yang terdapat dalam prinsip CG. Perusahaan telah melakukan proses partisipasi anggaran pada level yang sama apapun sektor perusahaan sebagai bentuk kewajiban dan praktik yang telah berlangsung sesuai panduan dan peraturan yang berlaku. Apapun sektor bisnis perusahaan BUMN memiliki peraturan yang sama, yaitu sama-sama mengatur seluruh perusahaan BUMN sehingga tidak terdapat perbedaan dalam partisipasi anggaran.

Pengalaman manajer ternyata memberikan tingkat partisipasi anggaran yang berbeda, khususnya partisipasi anggaran pada level pengalaman 10 tahun ke atas menunjukkan perbedaan dengan rata-rata lebih rendah dibandingkan level pengalaman lainnya. Hal tersebut sangat dimungkinkan terjadi karena perbedaan pengalaman akan menuntut tingkat pemahaman yang berbeda dalam praktik partisipasi anggaran.

Manajer yang baru saja bekerja pada divisi perencanaan dan anggaran perusahaan adalah sedang memasuki tahap belajar dan lebih berhati-hati dalam menjalankan partisipasi anggaran sehingga berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan tingkat partisipasi anggaran yang tinggi. Sementara manajer dengan pengalaman yang tinggi justru memiliki partisipasi anggaran paling rendah, hal tersebut sangat dimungkinkan terjadi karena semakin berpengalaman seorang manajer pada pembuatan anggaran menjadikan mereka terbiasa dengan partisipasi anggaran atau bahkan mereka sudah mengetahui dengan hafal aktivitas-aktivitas apa yang menjadi fokus kegiatan utama perusahaan. Kegiatan BUMN yang kurang lebih sama pada setiap periodenya juga menjadikan manajer dengan pengalaman kerja yang tinggi akan terbiasa dengan partisipasi anggaran yang

harus dilakukan sehingga tingkatnya lebih rendah karena terbiasa melakukan pembuatan anggaran. Salah seorang manajer senior sebuah perusahaan BUMN dengan sangat tegas menyatakan bahwa:

(Salah satu manajer yang telah bekerja 12 tahun pada divisi yang sama, yaitu anggaran pada BUMN sektor manufaktur pada 14 Maret 2014 pukul 10.30 wib) “Sebagai manajer senior yang telah lama berada di divisi perencanaan tentu saja membelajarkan intuisi saya dalam pembuatan anggaran, sehingga ya saya hafal dan mampu memprediksi apa yang terjadi dalam anggaran dan kegiatan tersebut. Toh beberapa kegiatan perusahaan adalah sama dan berulang sehingga mau tidak mau pembuatan anggaran akan kurang lebih sama. Hal ini berbeda dengan kawan yang baru saja memegang anggaran, akan mengalami kebingungan dan membutuhkan banyak pendampingan dalam proses pembuatan anggaran supaya seluruh kegiatan tetap dapat terencana dan berjalan dengan lancar sebagaimana ditetapkan sebelumnya..”

(Manajer Keuangan salah satu BUMN bergerak di sektor manufaktur pada 15 Maret 2014 pukul 12.00 wib) “Apapun sektor BUMN sih menurut pengalaman saya akan memiliki partisipasi anggaran yang kurang lebih sama, mengapa? Karena kami diatur oleh hal dan payung peraturan yang sama, sehingga ya partisipasi anggaran akan kurang lebih adalah sama saja. Begitu juga penerapan kualitas CG, kami ini berlomba-lomba memenuhi kualifikasi yang sangat baik sehingga ya partisipasi anggaran selalu diterapkan dan dilanjutkan dalam berbagai periode-periodenya...., sederhana saja..kami BUMN punya payung sama jadi pastilah kondisinya akan kurang lebih menyesuaikan untuk menjadi sama.”

Hal tersebut di atas mendukung hasil penelitian, baik secara teori maupun secara praktik dari pengalaman responden dalam partisipasi anggaran. Konfirmasi kepada responden diharapkan memberikan bentuk klarifikasi dan pernyataan yang mendukung pelaksanaan teknis di dunia praktis yang dialami oleh para manajer. Secara keseluruhan proses informasi yang terdiri dari *task exception*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi terkonfirmasi secara empiris dan praktik pada perusahaan bahwa memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

BAB V
KESIMPULAN, IMPLIKASI,
KETERBATASAN DAN SARAN

Bab V ini terdiri dari kesimpulan yang berupa pernyataan singkat berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, implikasi penelitian bagi berbagai pihak, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

A. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran dengan proses informasi sebagai variabel mediasi dalam bentuk studi empiris pada persepsi manajer Badan Usaha Milik Negara yang berstatus Persero Terbuka di Indonesia dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran:

- a. Lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran, semakin dinamis suatu lingkungan akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran. Kondisi lingkungan yang semakin dinamis sebagai bentuk konsekuensi perubahan jaman, globalisasi, dan persaingan yang tidak dapat dihindari oleh BUMN, ternyata mampu meningkatkan kebutuhan dan tuntutan terhadap adanya partisipasi anggaran. Hal tersebut karena berbagai perubahan lingkungan tersebut mampu diadaptasi lebih dini oleh manajer divisi yang terlibat langsung dengan perubahan sehingga partisipasi anggaran menjadi kebutuhan yang penting.

- b. Lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi). Semakin dinamis suatu lingkungan, semakin meningkat proses informasi. Semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan *task exceptions*, yaitu semakin meningkatnya berbagai kegiatan yang memang tidak dapat diprediksi atau sulit diduga sebelumnya. Semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan analisis tugas, yaitu mendorong upaya manajer untuk berusaha seoptimal mungkin menganalisis berbagai kegiatan menjadi lebih sederhana. Semakin dinamis suatu lingkungan akan meningkatkan kebutuhan terhadap teknologi informasi dan sistem informasi. Lingkungan yang berubah menjadikan segala informasi juga mengalami perubahan sehingga keberadaan teknologi informasi dan sistem informasi sangat diharapkan mampu mengelola informasi yang dinamis dalam proses pengambilan keputusan, khususnya anggaran.
- c. Proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Semakin tinggi *task exceptions* akan semakin meningkatkan partisipasi anggaran, banyaknya kegiatan yang tidak dapat diduga dan diprediksi menjadikan partisipasi anggaran merupakan kebutuhan yang penting dalam kegiatan organisasi. Semakin tinggi analisis tugas, semakin meningkatkan partisipasi anggaran karena analisis tugas memotivasi dan memudahkan partisipasi anggaran, dengan adanya kemampuan tugas yang dapat disederhanakan dan dianalisis dengan baik. Tugas yang telah dianalisis

dengan baik akan meningkatkan partisipasi anggaran karena situasi yang mendukung dan upaya menganalisis tersebut menjadikan bawahan termotivasi terhadap kebutuhan partisipasi dalam anggaran. Semakin tinggi teknologi informasi dan sistem informasi akan meningkatkan partisipasi anggaran. Hal tersebut dikarenakan ketersediaan sarana teknologi informasi dan sistem informasi memudahkan manajer dalam memperoleh informasi, memproses, dan pengambilan keputusan partisipasi anggaran.

- d. Proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran. Lingkungan yang dinamis meningkatkan proses informasi dan proses informasi meningkatkan partisipasi anggaran, sehingga dapat dikatakan proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.

2. Aspek perbedaan dalam partisipasi anggaran:

- a. Tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan skor penilaian kualitas penerapan CG pada BUMN. Hal tersebut sangat dimungkinkan karena penerapan CG memiliki indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh peraturan yang berlaku yaitu SK-16/S.MBU/ 2012 dan diharapkan semua saling berusaha memenuhi skor tinggi.
- b. Tidak terdapat perbedaan partisipasi anggaran berdasarkan sektor yang ada pada BUMN. Hal tersebut dikarenakan semua sektor BUMN telah memiliki aturan baku dalam partisipasi anggaran yang merupakan bentuk penerapan praktik GCG yang terdapat dalam prinsip GCG.

c. Terdapat perbedaan partisipasi anggaran pada pengalaman kerja manajer BUMN. Pengalaman manajer ternyata memberikan tingkat partisipasi anggaran yang berbeda. Hal ini dimungkinkan karena manajer yang baru saja bekerja pada divisi perencanaan dan anggaran perusahaan adalah manajer sedang memasuki tahap belajar dan lebih berhati-hati dalam menjalankan partisipasi anggaran, sementara manajer dengan pengalaman yang tinggi justru memiliki partisipasi anggaran paling rendah. Hal tersebut sangat dimungkinkan terjadi karena semakin berpengalaman seorang manajer pada pembuatan anggaran semakin terbiasa manajer dengan partisipasi anggaran atau bahkan mereka sudah memahami aktivitas-aktivitas apa yang menjadi fokus kegiatan utama perusahaan.

B. Implikasi

Implikasi dari penelitian ini diharapkan berguna bagi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

1. Akademisi

Penelitian ini menemukan bukti bahwa secara empiris model dalam penelitian proses informasi (*task exceptions*, analisis tugas, teknologi informasi, dan sistem informasi) memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran terkonfirmasi oleh pengujian. Penelitian ini mendukung teori yang ada bahwa proses informasi memediasi pengaruh antara lingkungan dinamis dan partisipasi anggaran.

2. Pemerintah
 - a. Pemerintah, khususnya BUMN dapat mengetahui bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN Persero Terbuka dari hasil penelitian ini dan mempertimbangkan pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran ditinjau dari proses informasi yang ada di BUMN sehingga dapat digunakan bagi pengambilan kebijakan di masa yang akan datang terkait dengan proses atau sistem informasi bagi BUMN.
 - b. Peneliti memberikan penilaian kualitas penerapan GCG bagi BUMN sesuai dengan Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan yang berakhir Tahun 2013.
 - c. Peneliti memberikan dorongan pentingnya partisipasi anggaran di tengah lingkungan yang dinamis dan ketersediaan proses informasi yang memadai sebagai bentuk terciptanya CG pada BUMN.
3. Perusahaan BUMN Terbuka
 - a. Penelitian ini memberikan dorongan bagi kebijakan proses informasi yang mendukung partisipasi anggaran, misalnya pembuatan analisis tugas terus-menerus sehingga menemukan pola standarisasi sistem operasional dan prosedur, pembuatan atau penambahan teknologi dan sistem informasi berkelanjutan. Implikasi ini didasarkan hasil penelitian bahwa proses informasi memediasi pengaruh lingkungan dinamis terhadap partisipasi anggaran.
 - b. Penelitian ini memberikan dorongan pembuatan kebijakan penerapan dan pengungkapan CG yang sesuai dengan Surat Keputusan Kementerian

BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan yang berakhir Tahun 2013. Dorongan tersebut untuk semua indikator pengukuran yang ada sesuai surat keputusan yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN.

- c. Penelitian ini meningkatkan *awareness* perusahaan dari tahun ke tahun untuk melaksanakan dan melakukan evaluasi penerapan CG dengan skor penilaian yang selalu mengalami peningkatan sesuai Surat Keputusan Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012 berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan yang berakhir Tahun 2013.

C. Keterbatasan

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan dan agar dapat diperbaiki pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan studi ini antara lain adalah:

1. Kebutuhan penelitian terhadap data Laporan Keuangan menjadikan penelitian ini menggunakan BUMN Persero Terbuka. Batasan ini menjadikan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan kepada seluruh BUMN. Penggunaan BUMN bentuk usaha Perum dan Persero memerlukan jejaring dan upaya birokrasi yang lebih rumit menjadikan alasan tidak dimasukkan sebagai obyek dalam penelitian ini.
2. Penggunaan sampel hanya manajer dan staf divisi perencanaan dan anggaran pada perusahaan BUMN Terbuka di Indonesia, sehingga belum mencerminkan partisipasi keseluruhan manajer dan staf.

D. Saran

Studi ini merekomendasikan beberapa hal berikut yang dapat ditindaklanjuti oleh peneliti dan pengambil kebijakan lainnya:

1. Melakukan penelitian sejenis dengan sektor pemerintahan lainnya, misalnya BUMD atau Pemerintah Pusat/Daerah yang juga dituntut untuk mengukur penerapan GC pada instansinya berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Penilaian tersebut menjadi tolak ukur yang obyektif karena dilakukan oleh peneliti sebagai pihak eksternal yang tidak memiliki konflik kepentingan terhadap hasil penelitian. Dengan kata lain penelitian selanjutnya mengukur kualitas penerapan GC pada BUMN baik Perum, Persero, dan Persero Terbuka, sehingga dapat dijadikan bahan perbandingan atau komparasi studi pada tahun berikutnya. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel-variabel lainnya yang berkaitan dengan model penelitian Lingkungan Dinamis, Teori Proses Informasi, dan Partisipasi Anggaran, misalnya faktor kepemimpinan dalam perusahaan.
2. Penggunaan sampel seluruh manajer dan atau staf pada perusahaan dari berbagai divisi atau departemen dan pembagian BUMN sebagai obyek penelitian berdasarkan sektor lebih rinci dan wilayah seperti pada Lampiran 3-6.

DAFTAR REFERENSI

- Alt, James dan L. David 2003. *Fiscal Transparency and Fiscal Policy Outcomes in OECD Countries*. Economic Policy Research Unit, Mimeo.
- Amoroso, Nicolas. 2008. *Transparency and Numeric Rules in the Budgeting Process: Theory and Evidence*. Working Papers, Documento de Investigacion. 9: 1-45.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 5th Edition, McGraw-Hill.
- Atkinson, A., S.K. Robert, M. M. Ella, dan Y. Mark. 2007. *Management Accounting*, 5th Edition, Pearson-Prentice Hall, .
- Badrudin, Rudy. 2013. Analisis: Kongkalikong Anggaran. *Kedaulatan Rakyat* (8 Maret).
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M. dan D.A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Breaux, K., W. Don, Finn, dan J. Ambrose. 2011. Budgetary Commitment as a Mediating Influence, *Journal of Managerial Issues*. 23 (4): 426-466.
- Brown, J., J. Evans, dan D. Moser. 2009. Agency Theory and Participative Budgeting Experiments, *Journal of Management Accounting Research*. 21: 317-345.
- Brownell, P. dan A. S. Dunk. 1991. Task Uncertainty and Its Interaction with Budgetary Participation and Budget Emphasis: Some Methodological Issues and Empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society*. 16 (8): 693-793.
- Brownell, P dan M. Hirst. 1986. "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty", *Journal of accounting Research*. 24: 241-249.
- Brownell, P. 1982. A field Study examination of Budgetary Participation and Locus of Control, *The Accounting Review*. 57 (4): 766-777.
- Burns, T. dan Stalker. 1961. *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

- Burrell dan Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Ashgate Publishing Company.
- Byström, K. 1999. *Information seekers in context: an analysis of the 'doer' in INSU studies*. In (eds.) Wilson, T.D.. & Allen, D.K. *Exploring the Contexts of Information Behaviour*. Taylor Graham: London, UK.
- Chenhall, R. H. 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2-3): 127-168.
- Choe, J. M. 1996. The relationships among performance of accounting information systems, influence factors and evolution level of information systems, *Journal of Management Information Systems*. 12 (4): 215-239.
- Chomeya, R. 2010. Quality of Psychology Test Between Likerts Scale 5 and 6 Points, *Journal of Sosial Sciences*, 6 (3): 399-403.
- Chong, V. dan D.M. Johnson. 2007. Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance, *Accounting and Business Research*. 37 (1): 3-19.
- Chong, V dan K. Chong. 2002. Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach, *Behavioral Research in Accounting*. 14:65-86.
- Chow, C. W., J. C. Cooper, dan W. S. Waller. 1988. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance, *The Accounting Review*. 58 (1): 111-122.
- Clegg, S. R. 1990. *Modern Organizations: Organization Studies in The Postmodern World*, Sage.
- Clinton, D. dan E. H. James. 2001. Linking Participative Budgeting Congruence to Organization Performance, *Behavioral Research in Accounting*. February 2001, 13 (1): 127-141.
- Comerford, S. E. dan M. A. Abernethy. 1999. Budgeting and the Management of Role Conflict in Hospitals, *Behavioral Research in Accounting*. 11: 94-110.
- Compeau, D.R. dan C. A. Higgins. 1995. Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test, *MIS Quarterly*. 19 (2): 189-211.
- Cooper, D. dan Schindler, P. 2001. *Business Research Methods*, 7th edition, McGraw Hill, Singapore.

- Cooper, D. dan C. W. Emory. 1995. *Business Research Methods*. US: Irwin.
- Corner, P. D., A. J. Kinicki, dan B. W. Keats. 1994. Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice, *Organization Science*. 5: 294-308.
- Creswell, John, W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications.
- David, M. dan T. Kurt. 2011. Towards Theory of Budgeting for Collaboration, *Public Management Research Conference*. June: 1-34.
- Davis, O., Dempster, dan Wildavsky, A. 1966, A Theory of The Budgetary Process, *The American Political Science Review*. 60 (3): 529-547.
- Doll, E. J. dan G. Torkzadesh. 1991. A Congruence Construct of User Involvement, *Decision Science*. 22 (2): 443-453.
- Donaldson. 2001. *The Contingency Theory of Organization*, Thousand Oaks, California, Sage.
- Doughlas, P. C. dan B. Wier. 2005. Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S and Chinese Managers, *Journal of Business Ethics*. 60: 159-174.
- Downton, A. 1991. *Engineering The Human-Computer Interface*, Student ed, McGraw Hill Book Company.
- Driver, Michael, J. dan J. Mock, Theodore. 1975. Human Information Processing, Decision Style Theory, and Accounting Informations Systems, *The Accounting Review*. July.
- Dunbar, R. L. M. 1971. Budgeting for control. *Administrative Science Quarterly*. 16 (1): 88-96.
- Duncan, R. B. 1972. Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environment Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness, *Human Relations*. 26 (3): 273-291.
- Dunk, A. S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack, *Accounting Review*. 68 (2): 400-410.
- Ebdon, Carol dan Franklin, Aimee, L. 2006. Citizen Participation in Budgeting Theory, *Public Administration Review*, May-June: 437-447.

- Edmonds, T. P. 2001. The Effect of Environmental Complexity on the Level of Information Processing by Introductory Accounting Students, *Issues in Accounting Education*: 29-37.
- Egelhoff, W. G. 1982. Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, *Administrative Science Quarterly*. 27: 435-458.
- Fairbank, J.F., G. Labianca, H. K. Steesma, dan R. Metters. 2006. Information Processing Design Choices, Strategy, and Risk Management Performance, *Journal of Management Information Systems*, 23 (1): 293-319.
- Fenno, Richard. 1962. The House Appropriations Committee as a Political System: The Problem of Integration, *Review*. 56: 310-234.
- Fisher, J. G., J. R. Frederickson, dan S. A. Pfeffer. 2000. Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation, *Accounting Review*. 75 (1): 93-114.
- _____, _____ dan _____. 2002. The Effect of Information Asymmetry on Negotiated Budget: An Empirical Investigation, *Accounting, Organizations and Society*. 27 (January-March): 27-43.
- Forster, P. W., J.L. King, dan B.R. Nault. 2002. An Information Processing Model of Information Systems Impact on Interorganizational Coordination.
- Galbraith J. 1973. *Designing Complex Organization*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith J. 1977. *Organizational Design*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gattiker, T. F. 2007. Enterprise Resources Planning (ERP) Systems and the Manufacturing-Marketing Interface: An Information-Processing Theory View, *International Journal of Production Research*. 45 (13): 2895-2917.
- Goldman, B. M. 2001. Toward An Understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories, *Personnel Psychology*. 54: 361-386.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, *Decision Sciences*. 17: 496-516.
- Greenberg, P., R. Greenberg, dan H. Nouri. 1994. Participative Budgeting: A Meta-Analytic Examination of Methodological Moderators, *Journal of Accounting Literature*. 13: 117-141.

- Griffin, R. dan R. Elbert. 2006. *Business*. 8th edition. Pearson.
- Gujarati, D. N. 1995. *Basic Econometrics*, McGraw-Hill Higher Education.
- Gul, F., J. Tsui, S. Fong, dan H. Kwok. 1995. Decentralisation as A Moderating Factor in the Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hong Kong Evidence, *Accounting and Business Research*. 25: 107-114.
- Hair, J., A. Rolph, T. Ronald , dan B. William. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Hall, James A. 2008. Accounting Information Systems, *South-Western*, 6th Edition.
- Harper, W. M. 1995. *Cost and Management Accounting*, England: Prentice Hall, Pearson Education.
- Hartman, Frank dan S. M. Victor, S. 2010. Why Business Unit Controllers Create Budget Slack: Involvement in Management, Social Pressure, and Machiavellianism, *Behavioral Research in Accounting*. 22 (2): 27-49.
- Heydebrand, W. V. 1989. New Organizational Forms, *Work and Occupations*, 16 (3): 323-357.
- Hobson, J, L. M. Mark, dan E. Douglas, Stevens. 2011. Determinants of Moral Judgement Regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Values, *Behaviora Research in Accounting*. 23 (1): 87-107.
- Hopwood, A. 1976. *Accounting and Human Behavior*, England Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Huber, G.P. 1990. A Theory of The Effect of Advanced Information Technologies on Organizational Designs, Intelligence, and Decision-Making, *Academics Management Review*, 15: 47-71.
- Indriantoro, Nur dan Bambang, Supomo. 2012. *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPF, UGM.
- Iskan, Dahlan. 2012. Dahlan Akui Rancangan Anggaran BUMN Copy Paste, 29 Maret, <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/12/03/28/m11pda-dahkan-akui-praktik-copy-paste-dalam-anggaran-bumn>.
- Iskan, Dahlan. 2012. Menteri BUMN: Berpikir out of the box ala Dahlan Iskan, *Bisnis Indonesia* (18 April).

- Jogiyanto, H. 2011. *Pedoman Survei Kuesioner: Pengembangan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*, BPF, UGM.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2005. The Office of Strategy Management, *Strategic Finance*. 8 (10): 59–60.
- Keller, R. T. 1994. Technology-Information Processing Fit and The Performance of R & D Project Groups: A Test of Contingency Theory, *Academy of Management Journal*. 37 (1): 167-179.
- Kendall, K.E. 1997. The Significance of Information Systems Research on Emerging Technologies: Seven Information Technologies that Promise to Improve Managerial Effectiveness, *Decision Sciences*. 28 (4): 775-792.
- Kementerian BUMN. 2002. Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Keputusan Menteri No. Kep-117/M-MBU/2002. Jakarta: BUMN.
- Kementerian BUMN. 2011. Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*). Peraturan Menteri No. PER-01/MBU/2011. Jakarta: BUMN.
- Kementerian BUMN. 2012. Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Keputusan Menteri No. SK-16/S.MBU/ 2012. Jakarta: BUMN.
- Kim, D. C. 1992. Risk Preferences in Participative Budgeting, *The Accounting Review*. Volume 67, No.2, April, p. 303-318.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2001. *Organization Behavior*, 5th Edition, McGraw-Hill.
- Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environment Volatility, *The Accounting Review*. 67 (3): 511-526.
- Lawrence, P. R. dan F. W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment*, Harvard University.
- Lederer, A.L, dan A. L. Mendelow. 1987. Information Resource Planning: Overcoming Difficulties in Identifying Top Management's Objective, *MIS Quarterly*. 11 (3): 389-399.
- Lohman, David. 2002. Complex Information processing and Intelligence. p. 1-90.

- Lopez, M. A. L., W. S. William, dan M. N. Frances. 2007. Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication, *Journal of Management Accounting Research*. 19: 105-136.
- Lord R. G, dan K. J. Maher. 1990. Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*. 15: 9-28.
- Lutfman, J. dan T. Brier. 1999. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment, *California Management Review*. Fall, 42 (1): 109-122.
- Ma, J. dan Y. Hou. 2009. Budgeting for Accountability A Comparative Study of Budget Reforms in the United States during the Progressive Era and in Contemporary China, *Public Administration Review*. Vol. 69: S53-S59.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, dan S. J. Carroll. 1965. The Job(s) of Management, *Industrial Relations*. Februari: 97-110.
- McAuley, John, Joanne Duberly, dan Phil Johnson. 2007. *Organization Theory: Challenges and Perspectives*, ISBN: 978-0-273-68774-0, Pearson.
- McGuire. 2011. McGuire's Information Processing Model in Persuasive Communication,
<http://www.clas.ufl.edu/users/kenwald/pos3233/mcguide.htm>
- McKeen D. J., G. Tor dan C.W. James. 1994. The Relationship of User Participation and User Satisfaction: An Investigation of Four Contingency Factors, *MIS Quarterly*. Desember: 427-451.
- Merchant, K. A. 1985. Budgeting and Propensity to Create Budgetary Slack, *Accounting Organization and Society*. 10 (2): 201-210.
- Mia, L. 1987. Participation in Budgetary Decision-Making, Task Difficulty, Locus of Control and Employee Behavior: An Empirical Study, *Decision Sciences*. 18: 465-475.
- Mikesell, J. L. 1991. *Fiscal Administration-Analysis and Applications for the Public Sector*, Pacific Grove, California, Cole Publishing Company
- Milani, K. 1975. Budget-Setting, Performance and Attitudes, *The Accounting Review*. 50 (4): 274-284.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5's: A Synthesis of The Research on Organization Design, *Management Science*, 26 (3): 322-341.

- Mollanazari dan E. Abdolkarimi. 2012. The Effects of Task, Organization and Accounting Information Systems Characteristics on the Accounting Information Systems Performance in Tehran Stock Exchange, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, p. 443-448.
- Mulyadi. 2005. *Sistem manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Newell, A., Shaw, J.C., dan Simon, H.A. 1957. *Problem Solving in Humans and Computers*. Carnegie Technical, 7^{ed}, p. 21-42.
- Nicolaou, A.I. 2000. A Contingency Model Of Perceived Effectiveness in Accounting Information System, *International Journal of Accounting Information System*, 1: 91-105.
- Nikias, A.; Schwartz, S.; Spires, E.; Wollscheid, J.; dan Young, R. 2010. The Effect of Aggregation and Timing on Budgeting: An Experiment, *Behavioral Research in Accounting*. 22 (1): 67-83.
- Nobre, F.S., Tobias, A.M, dan Walker, D. 2009. *Organizational and Techological Implications of Cognitive Machines: Designing Future Information Management Systems*, ISBN: 978-1-60566-302-9, IGI Global, USA.
- Nobre, F.S. 2008. *Cognitive Machines in Organizations: Concepts and Implications*, ISBN: 978-3639068627, VDM-Verlag Publishing, Germany
- Osborne, T. 1994. Current Portfolio Questionnaire, *Working Paper*, Glaxo Wellcome Operations.
- Penno, Mark. 1990. Accounting Systems, Participation in Budgeting, and Performance Evaluation, *The Accounting Review*. 65 (2): 303-314.
- Perrow, C. 1967. A Framework for Comparative Organizational Analysis, *American Sociology Review*. 16: 444-459.
- Rankin, F.W., S. T. Schwartz, dan R. A. Young. 2008. The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals, *The Accounting Review*. 83 (4): 1083-1099.
- Republik Indonesia (RI). 2003. BUMN. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19. Jakarta: Republik Indonesia.
- Rubin, Irene S. 1990. Budget Theory and Budget Practice: How Goof the Fit?, *Public Administration Review*. 50 (2): 179-189.

- Salancik, G, dan Pfeffer, J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*. 23: 224-253.
- Schatzberg, J. dan S. Douglas. 2008. Public and Private Forms of Opportunism within the Organization: A Joint Examination of Budget and Effort Behavior, *Journal of Management Accounting Research*. 20: 59-81.
- Schoech. 2006. Contingency Theory, *Community and Administrative Practice*, UTA School of Social Work January, p.1-4
- Scott, William. 1998. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, Inc.
- Scott, William. 2002. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th ed., Prentice Hall.
- Scott, William. 2011. *Financial Accounting Theory*, Prentice Hall.
- Sekaran, Uma. 2013. *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons, Inc.
- Shields, J.F. dan M. D. Shields. 1998. Antecedents of Budgetary Participation, *Accounting, Organizations and Society*. 23 (1): 49-76.
- Shin, Jae-Hwa; Cameron, Glen, T., dan Cropp, Fritz. 2006. Occam's Razor in The Contingency Theory: A national Survey on 86 Contingency Variables, *Public Relations Review*. 32: 282-286.
- Shneiderman, B. 1980. *Software Psychology*, Winthrop, Cambridge, Mass.
- Simons, R. 1987. *Planning, Control, and Uncertainty: A Process View, Accounting and Management: Field Study Perspective*. Cambridge.
- Song, M., Hans van der Bij, dan M. Weggeman. 2005. Determinants of the Level of Knowledge Application: A Knowledge-Based and Information-Processing Perspective, *J Product Innovation Management*. 22: 430-444.
- Sum, D dan Mas'ud, Machfoedz. 2013. *Distorsi Fungsi Anggaran dalam Organisasi: Pengaruh Politik terhadap Partisipasi Anggaran pada Perusahaan BUMN Perkebunan di Indonesia*, Disertasi, Gunadarma.
- Tara, Leweling A. 2007. Extending Organizational Contingency Theory to Team Performance-An Information Processing and Knowledge Flows Perspective, *Dissertation*. Naval Postgraduate School, California.

- Tricker, R. 1976. *Management Information and Control System*, John Wiley & Sons Ltd.
- Tushman, M.L. dan D. A. Nadler. 1978. Information Processing as An Integrating Concept in Organizational Design, *Academy of Management Review*, p. 613-624.
- Venkatesh, R. dan J. Blaskovich. 2012. The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship, *Journal of Management Accounting Research*. 24: 159-175.
- Venkatraman, N. 1996. The Value Centre, *presentation made at Cranfiels School of Management*. 2: 43-45.
- Voigt, Jan-Martin. 2010. *The Theory of Budgeting and Its Practical Application in German Independent Hotels*. German.
- Ward, Joe dan J. Peppard,. 2002. *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd ed, John Wiley & Sons, Ltd.
- Watt, R. and J. Zimmerman. 1978. The Demand For and Supplies of Accounting Theories: The Marker Excuses. *Accounting Review*. 54 (2): 275-305.
- Weill, K.E, dan M. H. Olson. 1989. An Assesment of The Contingency Theory of Management Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 6 (1): 59-85.
- Wildavsky, A. 2003. Controlling Public Expenditure: The Theory of Expenditure Limitation, *OECD Journal on Budgeting*. 2 (4): 27-47.
- Wilson, T. 1997. Information Behavior: An Interdisiplinary Perspective, *Information Processing & Management*. 33 (4): 551-572.
- Wing, B.W., L. Guo. dan G. Lui. 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences, *Behavioral Research in Accounting*. 22 (2): 133-153.
- Withey , M., R.L. Daft, dan W. H. Cooper. 1983. Measures of Perrow's Work-Unit Technology: An Empirical Assessment and A New Scale, *Academy of Management Journal*. p. 45-63.
- Wolk, Harry I. dan G. Tearney, Michael. 1997. *Accounting Theory: A Conceptual and Institutional Approach*, 4th Edition. Cincinnati: South Western College Publishing.

Zalensky M. D. dan K. Ford. 1990. Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and Perceptions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 47: 205-246.

Zimmerman, J.L. 1995. *Accounting for Decision Making and Control*, Irwin: Chicago.

Lampiran 1. Mapping Penelitian Partisipasi Anggaran

No (1)	Peneliti dan Tahun (2)	Judul (3)	Model (4)	Definsi Operasional (5)	Hasil Penelitian (6)
1	Venkatesh, Roopa dan Blaskovich, Jennifer (2012)	The Mediating Effect of psychological Capital on the Budget Participation – Job Performance Relationship	BP→PsyCap→JP PsyCap terdiri: - Hope - Efficacy - Optimism - Resiliency	Y=Job Performance X1=Budget Participation X2=Psychological Capital	Y=a+bx1+bx2 X1 = positif X2 = positif
2	Hobson, Jessen L, Mellon, Mark, dan Steven, Douglas E (2011)	Determinants of Moral Judgements Regarding Budgetary Slack: An Experimental Examination of Pay Scheme and Personal Value	Moral Judgement → Budgetary Slack Moral Judgement: - Pay scheme - Personal Value (traditional, responsibility, emphaty)	Y=Budgetary Slack X1=Pay Scheme X2=JPI-R	Y=a+bx1+bx2 X1 = slack-inducing pay scheme positif X1= a truth-indusing pay scheme negatif X2 = traditional values dan empathy positif
3	Hartmann, Frank GH dan Maas, Victor S (2010)	Why Business Unit Controllers Create Budget Slack: Involvement in Management, Social Pressure, and Machiavellianism	BU → Budgetary Slack BU: - Involvement - Social Pressure - Machiavellianism	Y=Budgetary Slack X1=Personality Business Unit	Y=a+bx1 X1= machiavellianism positif

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Model	Definsi Operasional	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Wong-On-Wing, B, Guo L, dan Gladie (2010)	Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences	Komitmen Organisasi dan Lingkungan Dinamis → Motivasi → Partisipasi Anggaran → Kinerja Motivasi: - Motivasi Instrinsik - Motivasi Esktrinsik Otonom - Motivasi Ekstrinsik	Y1=Partisipasi Anggaran Y2=Kinerja X1=Komitmen Organisasi X2=Lingkungan Dinamis X3=Motivasi	Y1=a+bx1+bx2+bx3 X1=positif X2=negatif X3=positif Y2=a+ bx3 X3=negatif positif dan
5	Ma, Jun dan Hou, Yilin (2010)	Budgeting for Accountability: A Comparative Study of Budget Reforms in the United States during the Progressive Era and in Contemporary China	Administrative dan Legislative → affective dan efficient government	Y= affective dan efficient government X1= Administrative dan Legislative	Y=a+bx1 US→positif China→ negatif dan (limitation constraint)
6	Anthony D. Nikias Steven T. Schwartz Eric E. Spires Jim R. Wollscheid Richard A. Young (2010)	The Effects of Aggregation and Timing on Budgeting : An Experiment	Asimetri Informasi → Partisipasi Anggaran Asimetri Informasi: - Aggregation - Timing	Y= partisipasi anggaran dan kinerja X1= asimetri informasi	Y1=a+bx1 X1=positif
7	Brown, Jason L; Evans, John H, III, dan Moser, Donald V (2009)	Agency Theory and Participative Budgeting Experiments	Type of Incentive and Information Structure → Participative Budgeting	Y= Partisipasi Anggaran X1= Teori Agensi	Y=a+bx1 X1=positif

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Model	Definsi Operasional	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Jeffrey W. Schatzberg dan Douglas E. Stevens (2008)	Public and Private Forms of Opportunism within the Organization: A Joint Examination of Budget and Effort Behavior	Principal-Agen Teori Partisipasi Anggaran Effort Behavior: Public Forms of Opportunism Private Forms of Opportunism	Y= Partisipasi Anggaran X1= Effort Behavior	Y=a+bx1 Positif
9	Frederick W. Rankin; Steven T. Schwartz, dan Richard A. Young (2008)	The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals	Honesty Superior Authority → Partisipasi Anggaran	Y=Partisipasi Anggaran X1= Honesty X2=Superior Authority	Y1=a+bx1+bx2 X1=positif X2=negatif
10	Vincent K. Chong and Darren M. Johnson (2007)	Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance	Analisis Tugas Informasi Relevan Tujuan Anggaran Komitmen Anggaran Partisipasi Anggaran&Kinerja	Y= partisipasi anggaran dan kinerja X1= analisis tugas X2=informasi relevan X3=tujuan anggaran X4= komitmen anggaran	Y1=a+bx1+bx2 +bx3+bx4 X1=positif X2=positif X3=positif X4=positif
11	Ebdon, Carol dan Franklin, Aimee L (2006)	Citizen Participation in Budgeting Theory	Lingkungan → Partisipasi Anggaran Lingkungan: - Structure and form of government - Political dynamics and culture - Legal requirements - Population size and heterogeneity	Y= Partisipasi Anggaran X1= Lingkungan	Y=a+bx1 X1=positif

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Model	Definsi Operasional	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Patricia Casey Douglas dan Wire, Benson (2005)	Cultural and Ethical Effects in Budgeting System: A Comparison of U.S. and Chinese Managers	Cultural dan Etika → Partisipasi Anggaran Budaya dan Etika → Partisipasi Anggaran Budaya: a. Strong vs Weak Uncertainty Avoidance b. Individualism vs Collectivism c. High vs Low Power Distance d. Masculinity vs Femininity	Y= Partisipasi Anggaran X1= Budaya X2=Etika	Y=a+bx1+bx2 US Manager → Positif

Sumber: Berbagai jurnal diolah.

Lampiran 2**Perkembangan Jumlah BUMN Tahun 2005-2011**

Uraian	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Perum	13	13	14	14	14	14	12
Persero	114	114	111	113	112	111	112
Persero Tbk	12	12	14	14	15	17	17
Total	139	139	139	141	141	142	141

Sumber: www.bumn.go.id

Lampiran 3

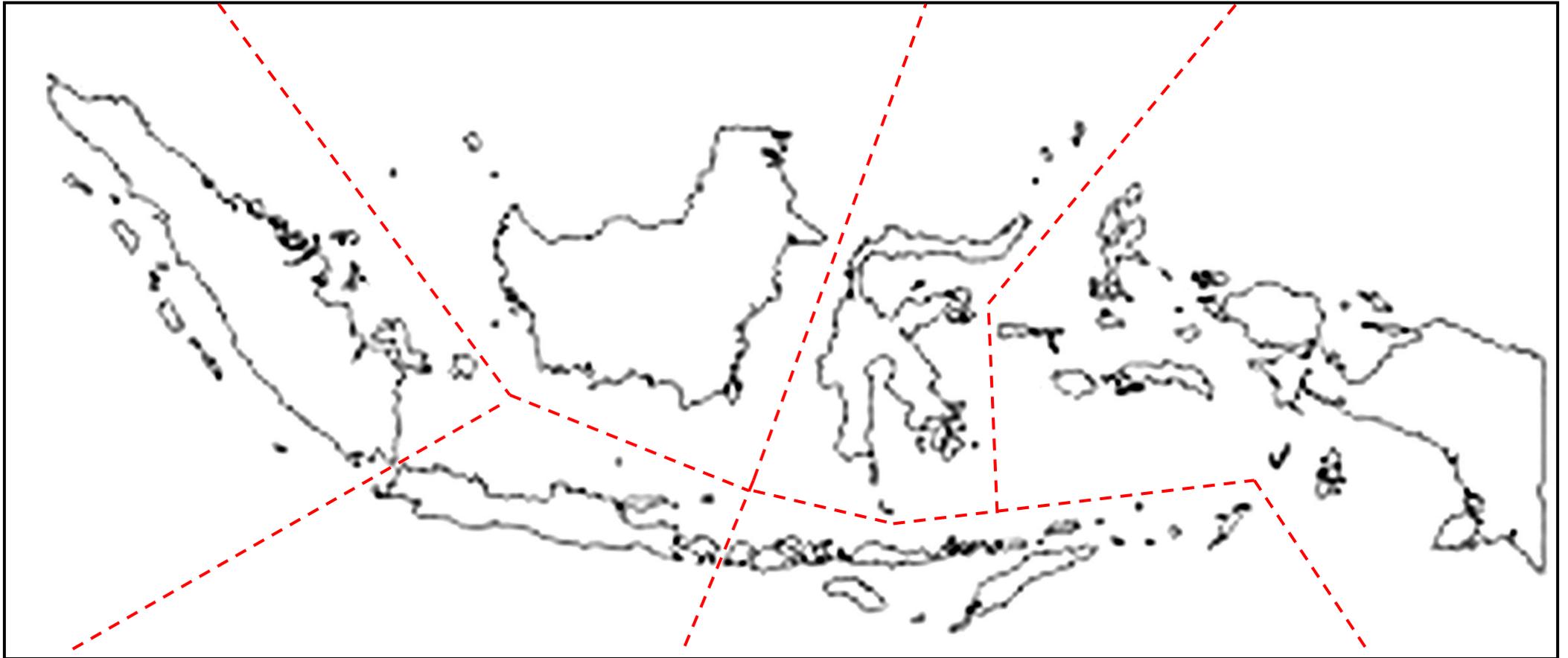
Mapping Pemetaan Wilayah Kantor Pusat BUMN dan Sektor Usaha

No	Sektor* Wilayah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	Sumatera	8	1	2					3						14
2	Jawa	14	3	27	2	2	10	4	18	1	3	23	1	10	118
3	Kalimantan	2													2
4	Sulawesi	1	1	1					2						5
5	Bali			1											2
6	Papua-Kepulauan Maluku														0
	Total	25	5	31	2	2	10	4	23	1	3	23	2	10	141

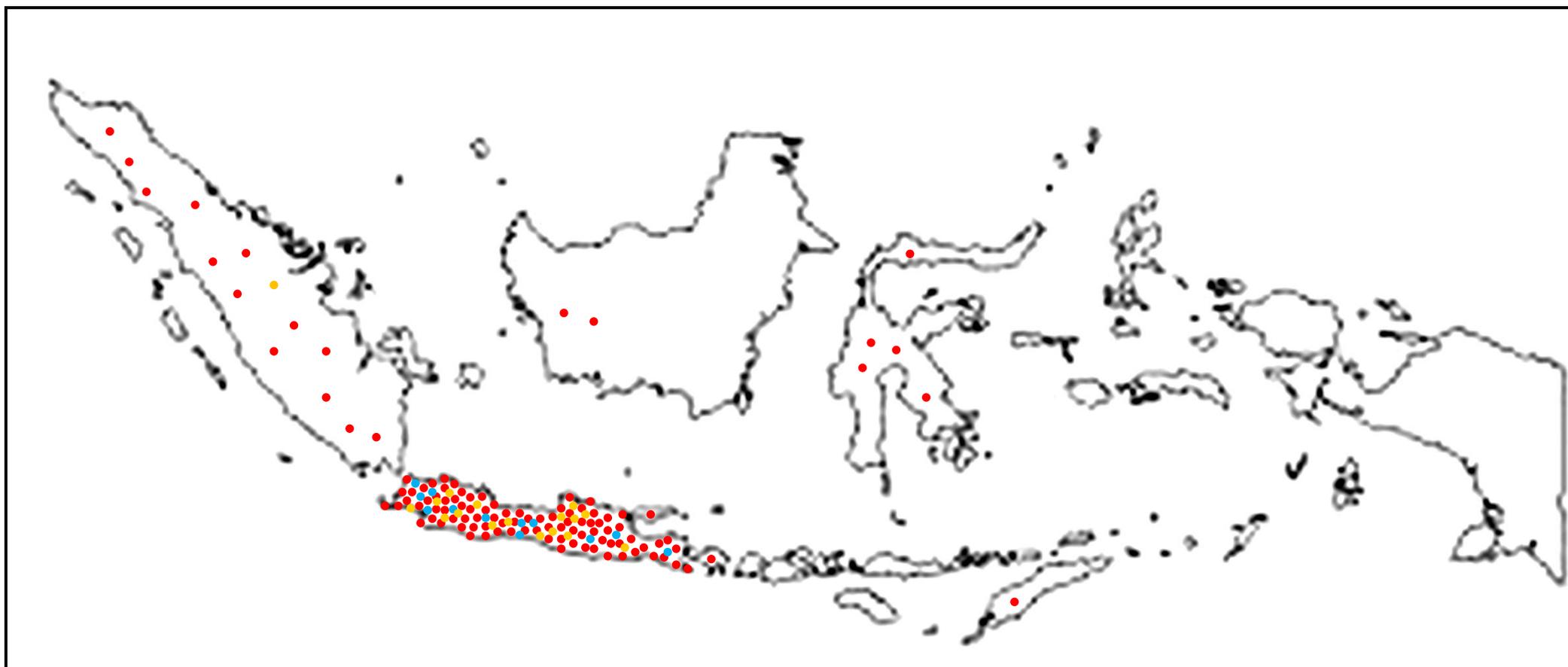
- *1 Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
- 2 Pertambangan dan Penggalian
- 3 Industri Pengolahan
- 4 Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin
- 5 Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, dan Daur Ulang, Pembuangan Pembersihan Limbah dan Sampah
- 6 Konstruksi
- 7 Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi dan Perawatan Mobil dan Motor
- 8 Transportasi dan Pergudangan
- 9 Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum
- 10 Informasi dan Komunikasi
- 11 Jasa Keuangan dan Asuransi
- 12 Real Estate
- 13 Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis

Lampiran 4

Mapping Pemetaan Wilayah Kantor Pusat BUMN

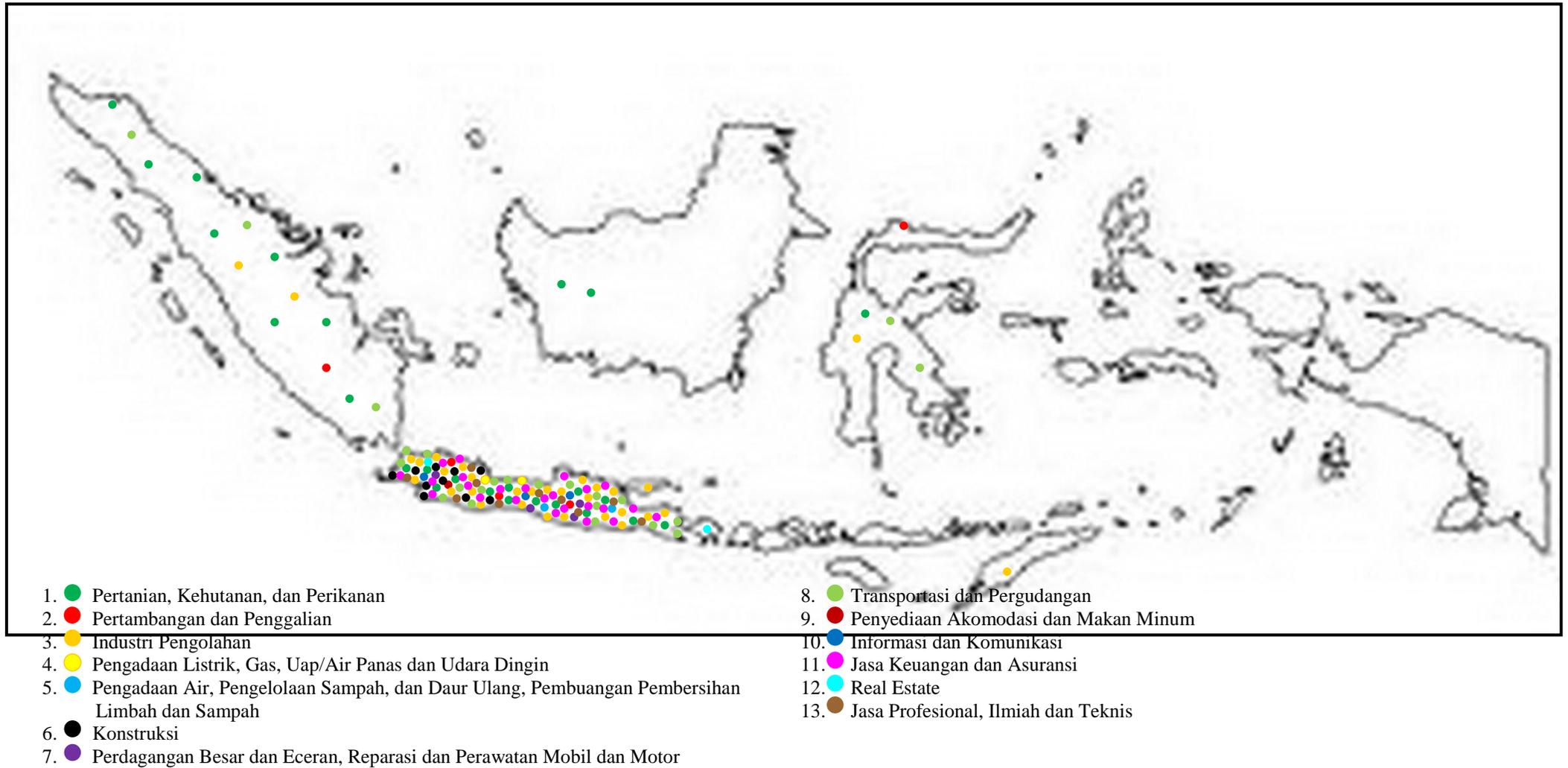


Lampiran 5. Mapping Pemetaan Status Badan Usaha Kantor Pusat BUMN



1. ● Perum
2. ● Persero
3. ● Persero Tbk

Lampiran 6. Mapping Pemetaan Sektor Usaha Kantor Pusat BUMN



Lampiran 7. Kuesioner Penelitian

Yogyakarta, 09 September 2013

Yth.
Ibu/Bapak Responden Terpilih
Di tempat



Dengan Hormat,

Ibu/Bapak merupakan responden terpilih dalam penelitian ini dikarenakan posisi Ibu/Bapak sebagai Manajer atau Kepala Divisi yang menangani proses anggaran di perusahaan yang Ibu/Bapak kelola.

Besar harapan saya sekiranya Ibu/Bapak bersedia meluangkan waktu untuk memberikan pendapat dalam kuesioner ini.

Tujuan dari kuesioner ini adalah sebagai dasar penelitian disertasi saya pada Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret (FE-UNS) Surakarta. Ketersediaan Ibu/Bapak mengisi kuesioner ini sebagai dukungan bagi kelancaran proses penelitian dan studi saya, serta tidak kalah pentingnya adalah bahwa Ibu/Bapak telah ikut memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan – khususnya ilmu ekonomi.

Saya mengucapkan terima kasih atas perhatian, kerjasama dan kesediaan Ibu/Bapak dalam menanggapi kuesioner ini secara positif.

Hormat saya,
Peneliti

Dian Indri Purnamasari, SE., M.Si., Ak., CA.
NIM: T431108013

Mengetahui,
Pengelola
Program Doktor Ilmu Ekonomi
Universitas Sebelas Maret



Prof. Dr. Tulus Haryono, M.Ek.
NIP. 195508011981031006

Identitas Responden

Perkenalkanlah saya mengharapkan data identitas Ibu/Bapak sebagai Responden yang digunakan untuk kepentingan demografi semata.

1. A. Pendidikan D3/S1 :
 - a. Ekonomi
 - i. Akuntansi
 - ii. Manajemen
 - iii. Ilmu Ekonomi
 - b. Non-Ekonomi
- B. Pendidikan Terakhir :
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2
 - d. S3
 - e. Lainnya _____
2. Lama Bekerja di kantor/perusahaan ini :
 - a. Sejak _____ tahun yang lalu
 - b. Menduduki posisi/jabatan saat ini sejak _____ tahun yang lalu
3. Sektor Perusahaan tempat Anda bekerja:
 - a. Manufaktur
 - b. Perbankan dan jasa keuangan lainnya
 - c. Jasa non keuangan
4. Apakah tempat Ibu/Bapak bekerja sudah menerapkan prinsip-prinsip dan praktek GCG (*Good Corporate Governance*)?
 - a. Sudah
 - b. Belum

Petunjuk: Tentukan pendapat Ibu/Bapak dengan memberikan tanda silang (x) apakah Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS) terhadap daftar pernyataan berikut pada nomor 1—2—3—4—5—6 yang sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak.

A. Sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan di tempat Ibu/Bapak bekerja **apakah ditemui** hal-hal berikut :

No	Pernyataan	STS -----SS
1	Keragaman latar belakang pendidikan dan keterampilan.	1—2—3—4—5—6
2	Keragaman kemampuan manajerial dan penguasaan teknologi.	1—2—3—4—5—6
3	Keragaman gaya perilaku interpersonal.	1—2—3—4—5—6
4	Ketersediaan tenaga kerja yang bermanfaat bagi bekerjanya sistem.	1—2—3—4—5—6
5	Keragaman karakteristik teknologi pada setiap unit organisasi.	1—2—3—4—5—6
6	Saling ketergantungan antar unit untuk mencapai tujuan dalam sistem.	1—2—3—4—5—6
7	Konflik internal unit fungsional dan staf.	1—2—3—4—5—6
8	Konflik antar unit fungsional dan staf.	1—2—3—4—5—6
9	Sasaran dan tujuan organisasi.	1—2—3—4—5—6
10	Proses integratif yang melibatkan perorangan dan kelompok secara keseluruhan untuk mencapai tujuan organisasi.	1—2—3—4—5—6
11	Sifat dari produk layanan dalam organisasi (yang spesialisasi).	1—2—3—4—5—6
12	Dukungan dari para distributor produk atau layanan.	1—2—3—4—5—6

13	Dukungan dari para konsumen produk atau layanan.	1—2—3—4—5—6
14	Dukungan pemasok bahan baku.	1—2—3—4—5—6
15	Dukungan pemasok peralatan.	1—2—3—4—5—6
16	Dukungan pemasok bagian produksi.	1—2—3—4—5—6
17	Dukungan pemasok tenaga kerja.	1—2—3—4—5—6
18	Unsur persaingan dari pemasok.	1—2—3—4—5—6
19	Unsur persaingan dari konsumen.	1—2—3—4—5—6
20	Peraturan pemerintah yang mengendalikan industri.	1—2—3—4—5—6
21	Sikap politik masyarakat dalam industri dan produk yang dihasilkan.	1—2—3—4—5—6
22	Adanya hubungan secara formal dengan serikat pekerja dalam perusahaan.	1—2—3—4—5—6
23	Penggunaan teknologi baru dalam industri untuk memproduksi barang dan jasa.	1—2—3—4—5—6
24	Peningkatan dan pengembangan produk baru dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.	1—2—3—4—5—6

B. Apakah pernyataan tentang **rutinitas tugas** di bawah ini sesuai dengan situasi dan kondisi di tempat Anda bekerja?

No	Pernyataan	STS -----SS
1	Terdapat banyak kesamaan penugasan setiap harinya.	1—2—3—4—5—6
2	Pekerjaan yang saya lakukan merupakan rutinitas saja.	1—2—3—4—5—6
3	Orang-orang dalam divisi saya hampir selalu mengerjakan tugas-tugas yang sama dengan cara yang sama.	1—2—3—4—5—6
4	Pada dasarnya, anggota-anggota divisi ini melakukan kegiatan yang berulang-ulang dalam melaksanakan tugasnya.	1—2—3—4—5—6
5	Saya sering kali melakukan pengulangan dalam tugas.	1—2—3—4—5—6

C. Apakah pernyataan tentang **analisis tugas** berikut sesuai dengan kondisi di tempat Anda bekerja?

No	Pernyataan	STS ----- SS
1	Terdapat pedoman tentang tahapan pekerjaan yang mudah saya pahami dan ikuti dalam melaksanakan pekerjaan.	1—2—3—4—5—6
2	Terdapat pedoman yang jelas tentang bagaimana saya harus melaksanakan pekerjaan utama saya.	1—2—3—4—5—6
3	Terdapat pedoman yang rinci tentang hal-hal yang dapat saya jadikan acuan untuk membantu dalam pekerjaan saya.	1—2—3—4—5—6
4	Terdapat pedoman tentang tahap-tahap pekerjaan yang mudah saya pahami dan ikuti dalam menjaga profesionalisme dan standar operasional prosedur pekerjaan saya.	1—2—3—4—5—6
5	Dalam melakukan pekerjaan, saya bergantung pada prosedur dan pelaksanaan yang sudah baku di divisi.	1—2—3—4—5—6

D. Hubungkan secara relatif apakah standar/level/**tingkatan investasi teknologi informasi** dalam organisasi yang Anda kelola adalah lebih rendah (angka 1 s.d. 3) ataukah lebih tinggi (angka 4 s.d. 6) jika **dibandingkan** dengan industri sejenis lainnya. Tentukan pendapat Anda dengan memberikan tanda silang (x):

No	Pernyataan	R ----- T
1	Terdapat ketersediaan sistem teknologi informasi untuk para pegawai.	1—2—3—4—5—6
2	Tingkat pemakaian sistem teknologi informasi dalam organisasi.	1—2—3—4—5—6
3	Sistem teknologi informasi perusahaan mudah untuk digunakan.	1—2—3—4—5—6

E. Apakah pernyataan tentang **sistem informasi** berikut ini sesuai dengan situasi dan kondisi di tempat Anda bekerja?

No	Pernyataan	STS ----- SS
1	Semua aktivitas organisasi menyatu dengan sistem informasi yang ada saat ini.	1—2—3—4—5—6
2	Semua informasi secara otomatis ataupun manual melalui sistem dan dapat diakses dengan mudah oleh saya.	1—2—3—4—5—6
3	Sistem yang ada mendukung (tidak menghambat) proses bisnis dan mengacu pada sasaran yang dituju, faktor-faktor kesuksesan, faktor-faktor penggerak, dan rantai nilai.	1—2—3—4—5—6
4	Sistem yang ada terhubung dengan pengolahan gambar (visual), bagan, dan konsep struktur organisasi dan dihubungkan dengan penerapan struktur di masa yang akan datang apabila dikembangkan tanpa merombak keseluruhan sistem.	1—2—3—4—5—6
5	Masih terdapat masalah kesenjangan, koneksi jaringan yang kurang stabil, duplikasi, dan sejenisnya dalam sistem.	1—2—3—4—5—6
6	Sistem informasi mampu memberikan kontribusi dalam memenuhi kebutuhan informasi dan untuk analisis strategi bisnis.	1—2—3—4—5—6
7	Saya sebagai pengguna sistem informasi akan selalu memberikan dukungan yang cukup efektif dalam merespon dan menyelesaikan masalah dengan mengikuti dan menggunakan pelatihan, dokumentasi, dan penggunaan sistem.	1—2—3—4—5—6

8	Sistem informasi mampu menjadikan divisi menjadi lebih baik.	1—2—3—4—5—6
9	Tidak ada cara yang lebih baik dalam pengelolaan informasi selain menggunakan sistem.	1—2—3—4—5—6
10	Sistem informasi yang ada sangat fleksibel untuk digunakan dalam membuat suatu perubahan.	1—2—3—4—5—6

F. Apakah pernyataan tentang **partisipasi anggaran** berikut ini sesuai dengan situasi dan kondisi di tempat Anda bekerja?

No.	Pernyataan	STS ----- SS
1	Saya ikut terlibat menentukan besarnya anggaran yang ditetapkan ketika proses anggaran.	1—2—3—4—5—6
2	Menurut saya revisi anggaran merupakan hal yang wajar dan masuk akal karena disertai dengan alasan-alasan yang dikemukakan oleh atasan saya.	1—2—3—4—5—6
3	Saya sering mengusulkan diskusi yang berhubungan dengan anggaran tanpa perlu diminta oleh atasan.	1—2—3—4—5—6
4	Usulan anggaran dari saya berpengaruh dalam perumusan anggaran final.	1—2—3—4—5—6
5	Penting bagi saya memberikan kontribusi dalam perumusan anggaran perusahaan.	1—2—3—4—5—6
6	Sering dilakukannya diskusi yang berhubungan dengan anggaran yang diusulkan oleh atasan saya.	1—2—3—4—5—6

Terima kasih atas partisipasi Ibu/Bapak
dalam mengisi kuesioner ini

Lampiran 8. Pengujian Validitas dan Reliabilitas *Pilot Test*

Reliabilitas

Case Processing Summary

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

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

Lingkungan Dinamis

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	24

Task Exceptions

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	5

Analisis Tugas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5

Teknologi Informasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	3

Sistem Informasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	10

Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	6

Validitas

Lingkungan Dinamis

Correlations

	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	LD6	LD7	LD8	LD9	LD10	LD11	LD12	LD13	LD14	LD15	LD16	LD17	LD18	LD19	LD20	LD21	LD22	LD23	LD24	Lingkungan Dinamis
LD1 Pearson Correlation	1	.548**	.442*	.462*	.510**	.034	.125	.059	-.028	-.070	-.117	.140	.438*	.236	.233	.296	.404*	.319	.440*	.320	.236	.575**	.323	.426*	.565**
Sig. (2-tailed)		.002	.014	.010	.004	.858	.511	.755	.883	.713	.538	.460	.016	.209	.214	.112	.027	.086	.015	.085	.209	.001	.082	.019	.001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD2 Pearson Correlation	.548**	1	.690**	.325	.437*	.158	.337	.252	.256	.181	.101	.180	.425*	.121	.123	.190	.148	.338	.243	.202	-.083	.286	.240	.147	.517**
Sig. (2-tailed)	.002		.000	.080	.016	.405	.068	.179	.173	.339	.596	.342	.019	.525	.517	.315	.436	.068	.196	.284	.662	.126	.201	.437	.003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD3 Pearson Correlation	.442*	.690**	1	.320	.406*	.235	.430*	.227	-.013	.050	-.143	.090	.222	.024	.127	.119	.109	.222	.127	.021	.075	.164	.047	-.012	.372*
Sig. (2-tailed)	.014	.000		.085	.026	.211	.018	.228	.948	.793	.453	.638	.239	.901	.502	.530	.568	.238	.502	.911	.695	.387	.805	.952	.043
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD4 Pearson Correlation	.462*	.325	.320	1	.682**	.300	-.035	-.134	.399	.415*	.297	.319	.555**	.156	.013	.117	.210	.210	.494**	.453*	.380	.520**	.282	.340	.600**
Sig. (2-tailed)	.010	.080	.085		.000	.107	.854	.482	.029	.022	.110	.086	.001	.412	.944	.537	.266	.266	.006	.012	.038	.003	.131	.066	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD5 Pearson Correlation	.510**	.437*	.406*	.682**	1	.013	.114	.090	.236	.207	.268	.272	.372*	.000	-.094	-.037	.038	.034	.346	.300	.351	.364*	.118	.127	.458*
Sig. (2-tailed)	.004	.016	.026	.000		.944	.550	.635	.210	.272	.152	.146	.043	1.000	.622	.847	.842	.858	.061	.108	.057	.048	.534	.504	.011
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD6 Pearson Correlation	.034	.158	.235	.300	.013	1	.480**	.365*	.487**	.356	.276	.056	.084	.076	.120	.057	.170	.117	.307	.191	.201	.069	.071	.125	.404*
Sig. (2-tailed)	.858	.405	.211	.107	.944		.007	.048	.006	.053	.140	.770	.658	.692	.529	.765	.370	.538	.099	.311	.287	.716	.711	.512	.027
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD7 Pearson Correlation	.125	.337	.430*	-.035	.114	.480**	1	.841**	.374*	.258	.054	.068	.017	.162	.288	.219	.202	.264	.144	-.036	.102	-.016	.143	.023	.432*
Sig. (2-tailed)	.511	.068	.018	.854	.550	.007		.000	.042	.168	.777	.720	.927	.391	.122	.246	.284	.159	.448	.848	.591	.933	.452	.904	.017
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD8 Pearson Correlation	.059	.252	.227	-.134	.090	.365*	.841**	1	.341	.186	.073	.029	-.055	.026	.112	.036	.172	.262	.219	-.022	.140	.065	.253	.155	.371*
Sig. (2-tailed)	.755	.179	.228	.482	.635	.048	.000		.065	.324	.701	.877	.771	.891	.557	.852	.364	.163	.244	.909	.460	.734	.177	.412	.044
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

LD9	Pearson Correlation	-.028	.256	-.013	.399	.236	.487**	.374	.341	1	.592**	.654**	.233	.459	.287	.051	.167	.033	.149	.430	.464**	.109	.204	.234	.234	.557**
	Sig. (2-tailed)	.883	.173	.948	.029	.210	.006	.042	.065		.001	.000	.215	.011	.124	.790	.377	.862	.431	.018	.010	.566	.280	.214	.214	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD10	Pearson Correlation	-.070	.181	.050	.415	.207	.356	.258	.186	.592**	1	.686**	.356	.309	.087	.100	.129	-.039	.099	.198	.318	.381	.047	.111	.143	.448
	Sig. (2-tailed)	.713	.339	.793	.022	.272	.053	.168	.324	.001		.000	.053	.096	.649	.599	.498	.838	.602	.293	.087	.038	.804	.558	.451	.013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD11	Pearson Correlation	-.117	.101	-.143	.297	.268	.276	.054	.073	.654**	.686**	1	.311	.237	.030	-.123	-.013	-.099	-.174	.281	.366	.226	-.062	.035	.154	.318
	Sig. (2-tailed)	.538	.596	.453	.110	.152	.140	.777	.701	.000	.000		.095	.207	.873	.517	.947	.601	.358	.133	.047	.229	.744	.856	.418	.087
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD12	Pearson Correlation	.140	.180	.090	.319	.272	.056	.068	.029	.233	.356	.311	1	.640**	.298	.467**	.319	.385	.399	.502**	.467**	.326	-.030	.543**	.318	.577**
	Sig. (2-tailed)	.460	.342	.638	.086	.146	.770	.720	.877	.215	.053	.095		.000	.110	.009	.085	.036	.029	.005	.009	.078	.874	.002	.087	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD13	Pearson Correlation	.438	.425	.222	.555**	.372	.084	.017	-.055	.459	.309	.237	.640**	1	.512**	.346	.429	.385	.618**	.742**	.718**	.212	.433	.418	.340	.744**
	Sig. (2-tailed)	.016	.019	.239	.001	.043	.658	.927	.771	.011	.096	.207	.000		.004	.061	.018	.036	.000	.000	.000	.262	.017	.021	.066	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD14	Pearson Correlation	.236	.121	.024	.156	.000	.076	.162	.026	.287	.087	.030	.298	.512**	1	.733**	.940**	.544**	.493**	.413	.470**	.224	.184	.220	.096	.560**
	Sig. (2-tailed)	.209	.525	.901	.412	1.000	.692	.391	.891	.124	.649	.873	.110	.004		.000	.000	.002	.006	.023	.009	.235	.332	.243	.612	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD15	Pearson Correlation	.233	.123	.127	.013	-.094	.120	.288	.112	.051	.100	-.123	.467**	.346	.733**	1	.814**	.732**	.543**	.283	.361	.347	.115	.486**	.310	.570**
	Sig. (2-tailed)	.214	.517	.502	.944	.622	.529	.122	.557	.790	.599	.517	.009	.061	.000		.000	.000	.002	.130	.050	.061	.544	.006	.096	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD16	Pearson Correlation	.296	.190	.119	.117	-.037	.057	.219	.036	.167	.129	-.013	.319	.429	.940**	.814**	1	.593**	.458	.277	.405	.239	.136	.260	.130	.555**
	Sig. (2-tailed)	.112	.315	.530	.537	.847	.765	.246	.852	.377	.498	.947	.085	.018	.000	.000		.001	.011	.138	.027	.203	.473	.165	.495	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD17	Pearson Correlation	.404	.148	.109	.210	.038	.170	.202	.172	.033	-.039	-.099	.385	.385	.544**	.732**	.593**	1	.484**	.515**	.356	.483**	.510**	.661**	.645**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.027	.436	.568	.266	.842	.370	.284	.364	.862	.838	.601	.036	.036	.002	.000	.001		.007	.004	.053	.007	.004	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD18	Pearson Correlation	.319	.338	.222	.210	.034	.117	.264	.262	.149	.099	-.174	.399	.618**	.493**	.543**	.458**	.484**	1	.609**	.422**	.189	.325	.603**	.414	.643**
	Sig. (2-tailed)	.086	.068	.238	.266	.858	.538	.159	.163	.431	.602	.358	.029	.000	.006	.002	.011	.007		.000	.020	.316	.080	.000	.023	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

LD19	Pearson Correlation	.440**	.243	.127	.494**	.346	.307	.144	.219	.430**	.198	.281	.502**	.742**	.413*	.283	.277	.515**	.609**	1	.684**	.425**	.499**	.465**	.494**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.015	.196	.502	.006	.061	.099	.448	.244	.018	.293	.133	.005	.000	.023	.130	.138	.004	.000		.000	.019	.005	.010	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD20	Pearson Correlation	.320	.202	.021	.453**	.300	.191	-.036	-.022	.464**	.318	.366*	.467**	.718**	.470**	.361	.405**	.356	.422**	.684**	1	.494**	.531**	.329	.377**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.085	.284	.911	.012	.108	.311	.848	.909	.010	.087	.047	.009	.000	.009	.050	.027	.053	.020	.000		.006	.003	.076	.040	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD21	Pearson Correlation	.236	-.083	.075	.380*	.351	.201	.102	.140	.109	.381*	.226	.326	.212	.224	.347	.239	.483**	.189	.425**	.494**	1	.478**	.329	.368**	.540**
	Sig. (2-tailed)	.209	.662	.695	.038	.057	.287	.591	.460	.566	.038	.229	.078	.262	.235	.061	.203	.007	.316	.019	.006		.008	.076	.046	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD22	Pearson Correlation	.575**	.286	.164	.520**	.364*	.069	-.016	.065	.204	.047	-.062	-.030	.433**	.184	.115	.136	.510**	.325	.499**	.531**	.478**	1	.415**	.621**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.001	.126	.387	.003	.048	.716	.933	.734	.280	.804	.744	.874	.017	.332	.544	.473	.004	.080	.005	.003	.008		.023	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD23	Pearson Correlation	.323	.240	.047	.282	.118	.071	.143	.253	.234	.111	.035	.543**	.418*	.220	.486**	.260	.661**	.603**	.465**	.329	.329	.415**	1	.863**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.082	.201	.805	.131	.534	.711	.452	.177	.214	.558	.856	.002	.021	.243	.006	.165	.000	.000	.010	.076	.076	.023		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
LD24	Pearson Correlation	.426*	.147	-.012	.340	.127	.125	.023	.155	.234	.143	.154	.318	.340	.096	.310	.130	.645**	.414	.494**	.377**	.368**	.621**	.863**	1	.602**
	Sig. (2-tailed)	.019	.437	.952	.066	.504	.512	.904	.412	.214	.451	.418	.087	.066	.612	.096	.495	.000	.023	.006	.040	.046	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Ling- kungan Dinamis	Pearson Correlation	.565**	.517**	.372**	.600**	.458*	.404*	.432*	.371*	.557**	.448*	.318	.577**	.744**	.560**	.570**	.555**	.661**	.643**	.773**	.694**	.540**	.566**	.648**	.602**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.043	.000	.011	.027	.017	.044	.001	.013	.087	.001	.000	.001	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Task Exceptions

Correlations

		TE1	TE2	TE3	TE4	TE5	Task Exceptions
TE1	Pearson Correlation	1	.423*	.365*	.216	.445*	.631**
	Sig. (2-tailed)		.020	.047	.252	.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
TE2	Pearson Correlation	.423*	1	.357	.331	.616**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.020		.053	.074	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
TE3	Pearson Correlation	.365*	.357	1	.849**	.461*	.803**
	Sig. (2-tailed)	.047	.053		.000	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30
TE4	Pearson Correlation	.216	.331	.849**	1	.542**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.252	.074	.000		.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
TE5	Pearson Correlation	.445*	.616**	.461*	.542**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.010	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Task Exceptions	Pearson Correlation	.631**	.742**	.803**	.780**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Analisis Tugas

Correlations

		AT1	AT2	AT3	AT4	AT5	Analisis Tugas
AT1	Pearson Correlation	1	.791**	.700**	.691**	.214	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.256	.000
	N	30	30	30	30	30	30
AT2	Pearson Correlation	.791**	1	.840**	.830**	.153	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.418	.000
	N	30	30	30	30	30	30
AT3	Pearson Correlation	.700**	.840**	1	.927**	.304	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.103	.000
	N	30	30	30	30	30	30
AT4	Pearson Correlation	.691**	.830**	.927**	1	.408	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.025	.000
	N	30	30	30	30	30	30
AT5	Pearson Correlation	.214	.153	.304	.408	1	.566**
	Sig. (2-tailed)	.256	.418	.103	.025		.001
	N	30	30	30	30	30	30
Analisis Tugas	Pearson Correlation	.809**	.859**	.908**	.937**	.566**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Teknologi Informasi

Correlations

		T11	T12	T13	Teknologi Informasi
T11	Pearson Correlation	1	.816**	.857**	.933**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
T12	Pearson Correlation	.816**	1	.924**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
T13	Pearson Correlation	.857**	.924**	1	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Teknologi Informasi	Pearson Correlation	.933**	.957**	.972**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

Sistem Informasi

Correlations

		SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	SI6	SI7	SI8	SI9	SI10	Sistem Informasi
SI1	Pearson Correlation	1	.794**	.754**	.659**	.261	.680**	.458*	.543**	.274	.534**	.755**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.164	.000	.011	.002	.143	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI2	Pearson Correlation	.794**	1	.885**	.763**	.403*	.858**	.651**	.606**	.379*	.662**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.027	.000	.000	.000	.039	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI3	Pearson Correlation	.754**	.885**	1	.835**	.322	.884**	.668**	.575**	.389*	.687**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.083	.000	.000	.001	.033	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI4	Pearson Correlation	.659**	.763**	.835**	1	.313	.772**	.716**	.518**	.354	.473**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.092	.000	.000	.003	.055	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI5	Pearson Correlation	.261	.403*	.322	.313	1	.461*	.225	.222	.579**	.265	.536**
	Sig. (2-tailed)	.164	.027	.083	.092		.010	.232	.237	.001	.157	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI6	Pearson Correlation	.680**	.858**	.884**	.772**	.461*	1	.708**	.712**	.502**	.810**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010		.000	.000	.005	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI7	Pearson Correlation	.458*	.651**	.668**	.716**	.225	.708**	1	.795**	.589**	.722**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.232	.000		.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

SI8	Pearson Correlation	.543**	.606**	.575**	.518**	.222	.712**	.795**	1	.635**	.724**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.003	.237	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI9	Pearson Correlation	.274	.379*	.389*	.354	.579**	.502**	.589**	.635**	1	.566**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.143	.039	.033	.055	.001	.005	.001	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SI10	Pearson Correlation	.534**	.662**	.687**	.473**	.265	.810**	.722**	.724**	.566**	1	.801**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.008	.157	.000	.000	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Sistem Informasi	Pearson Correlation	.755**	.891**	.890**	.819**	.536**	.936**	.816**	.784**	.664**	.801**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Partisipasi Anggaran

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Partisipasi Anggaran
PA1	Pearson Correlation	1	.677**	.667**	.828**	.869**	.735**	.892**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PA2	Pearson Correlation	.677**	1	.656**	.663**	.573**	.702**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PA3	Pearson Correlation	.667**	.656**	1	.849**	.814**	.742**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PA4	Pearson Correlation	.828**	.663**	.849**	1	.936**	.896**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PA5	Pearson Correlation	.869**	.573**	.814**	.936**	1	.878**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
PA6	Pearson Correlation	.735**	.702**	.742**	.896**	.878**	1	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	.892**	.787**	.881**	.961**	.945**	.916**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

Lampiran 9. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Responden

Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	205	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	205	100.0

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

Lingkungan Dinamis

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	24

Task Exceptions

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	5

Analisis Tugas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	5

Teknologi Informasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	3

Sistem Informasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	10

Partisipasi Anggaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	6

**Validitas
Lingkungan Dinamis**

Correlations

		LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	LD6	LD7	LD8	LD9	LD10	LD11	LD12	LD13	LD14	LD15	LD16	LD17	LD18	LD19	LD20	LD21	LD22	LD23	LD24	Lingkungan Dinamis	
LD1	Pearson Correlation	1	.674**	.586**	.499**	.361**	.271**	-.130	-.113	.433**	.372**	.348**	.228**	.379**	.228**	.247**	.189**	.367**	.132	.156	.071	.283**	.141	.178	.274**	.529**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.063	.106	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.007	.000	.060	.026	.314	.000	.043	.011	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD2	Pearson Correlation	.674**	1	.644**	.414**	.224**	.192**	-.079	-.027	.450**	.265**	.241**	.317**	.349**	.262**	.335**	.288**	.320**	.157	.100	.123	.068	.063	.329**	.353**	.517**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.006	.261	.703	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.025	.152	.079	.331	.369	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD3	Pearson Correlation	.586**	.644**	1	.317**	.180**	.411**	.099	.110	.417**	.342**	.198**	.166	.278**	.207**	.253**	.238**	.436**	.262**	.231**	.159	.332**	.087	.158	.137	.547**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.010	.000	.159	.117	.000	.000	.004	.018	.000	.003	.000	.001	.000	.000	.001	.022	.000	.214	.024	.049	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD4	Pearson Correlation	.499**	.414**	.317**	1	.404**	.277**	.191**	.221**	.453**	.447**	.268**	.334**	.329**	.231**	.317**	.227**	.417**	.061	.115	.043	.096	.030	.220**	.417**	.471**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.006	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.383	.101	.539	.172	.671	.002	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD5	Pearson Correlation	.361**	.224**	.180**	.404**	1	.052	.255**	.221**	.214**	.273**	.448**	.442**	.520**	.059	.119	.148*	.088	-.038	.045	.330**	.370**	.310**	.213**	.229**	.420**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.010	.000		.455	.000	.001	.002	.000	.000	.000	.000	.405	.091	.034	.209	.588	.524	.000	.000	.000	.002	.001	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD6	Pearson Correlation	.271**	.192**	.411**	.277**	.052	1	.233**	.214**	.520**	.476**	.331**	.063	.106	.286**	.300**	.286**	.441**	.326**	.301**	.246**	.346**	.094	.174	.188**	.553**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.455		.001	.002	.000	.000	.000	.372	.129	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.179	.012	.007	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD7	Pearson Correlation	-.130	-.079	.099	.191**	.255**	.233**	1	.883**	.060	.044	.248**	.271**	.269**	.025	.010	.003	.075	.245**	.236**	-.123	.023	-.041	-.053	-.111	.129	
	Sig. (2-tailed)	.063	.261	.159	.006	.000	.001		.000	.394	.531	.000	.000	.000	.723	.881	.969	.287	.000	.001	.079	.741	.557	.454	.112	.065	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD8	Pearson Correlation	-.113	-.027	.110	.221**	.221**	.214**	.883**	1	.085	.061	.197**	.246**	.288**	.036	.030	.007	.111	.302**	.232**	-.100	.057	-.036	-.021	-.079	.162*	
	Sig. (2-tailed)	.106	.703	.117	.001	.001	.002	.000		.227	.389	.005	.000	.000	.604	.668	.924	.114	.000	.001	.154	.414	.607	.769	.262	.021	

N		205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD9	Pearson Correlation	.433**	.450**	.417**	.453**	.214**	.520**	.060	.085	1	.588**	.472**	.224**	.358**	.337**	.296**	.312**	.378**	.304**	.278**	.305**	.342**	.261**	.365**	.346**	.670**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.394	.227		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD10	Pearson Correlation	.372**	.265**	.342**	.447**	.273**	.476**	.044	.061	.588**	1	.420**	.282**	.399**	.306**	.277**	.285**	.388**	.239**	.167	.112	.398**	.074	.175**	.282**	.582**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.531	.389	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.017	.109	.000	.290	.012	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD11	Pearson Correlation	.348**	.241**	.198**	.268**	.448**	.331**	.248**	.197**	.472**	.420**	1	.454**	.467**	.111	.017	.076	.161	.000	.045	.272**	.471**	.230**	.104	.169	.442**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000		.000	.000	.114	.806	.278	.021	.993	.517	.000	.000	.001	.137	.015	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD12	Pearson Correlation	.228**	.317**	.166	.334**	.442**	.063	.271**	.246**	.224**	.282**	.454**	1	.717**	.415**	.510**	.475**	.325**	.199**	.118	.391**	.337**	.060	.234**	.274**	.545**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.018	.000	.000	.372	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.092	.000	.000	.391	.001	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD13	Pearson Correlation	.379**	.349**	.278**	.329**	.520**	.106	.269**	.288**	.358**	.399**	.467**	.717**	1	.463**	.413**	.469**	.315**	.187**	.253**	.528**	.391**	.290**	.258**	.315**	.638**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.129	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD14	Pearson Correlation	.228**	.262**	.207**	.231**	.059	.286**	.025	.036	.337**	.306**	.111	.415**	.463**	1	.850**	.884**	.636**	.510**	.370**	.377**	.313**	.075	.386**	.395**	.692**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.001	.405	.000	.723	.604	.000	.000	.114	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.286	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
LD15	Pearson Correlation	.247**	.335**	.253**	.317**	.119	.300**	.010	.030	.296**	.277**	.017	.510**	.413**	.850**	1	.912**	.734**	.485**	.362**	.390**	.216**	.044	.429**	.452**	.705**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.091	.000	.881	.668	.000	.000	.806	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.528	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
LD16	Pearson Correlation	.189**	.288**	.238**	.227**	.148	.286**	.003	.007	.312**	.285**	.076	.475**	.469**	.884**	.912**	1	.690**	.482**	.328**	.450**	.263**	.152	.436**	.404**	.711**	
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.001	.001	.034	.000	.969	.924	.000	.000	.278	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.030	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
LD17	Pearson Correlation	.367**	.320**	.436**	.417**	.088	.441**	.075	.111	.378**	.388**	.161	.325**	.315**	.636**	.734**	.690**	1	.476**	.395**	.270**	.368**	.057	.271**	.350**	.708**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.209	.000	.287	.114	.000	.000	.021	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.415	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
LD18	Pearson Correlation	.132	.157	.262**	.061	-.038	.326**	.245**	.302**	.304**	.239**	.000	.199**	.187**	.510**	.485**	.482**	.476**	1	.451**	.318**	.289**	.294**	.260**	.151	.581**	

	Sig. (2-tailed)	.060	.025	.000	.383	.588	.000	.000	.000	.000	.001	.993	.004	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.031	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
LD19	Pearson Correlation	.156	.100	.231	.115	.045	.301	.236	.232	.278	.167	.045	.118	.253	.370	.362	.328	.395	.451	1	.500	.358	.076	.202	.158	.529
	Sig. (2-tailed)	.026	.152	.001	.101	.524	.000	.001	.001	.000	.017	.517	.092	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.278	.004	.024	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD20	Pearson Correlation	.071	.123	.159	.043	.330	.246	-.123	-.100	.305	.112	.272	.391	.528	.377	.390	.450	.270	.318	.500	1	.441	.375	.324	.274	.575
	Sig. (2-tailed)	.314	.079	.022	.539	.000	.000	.079	.154	.000	.109	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD21	Pearson Correlation	.283	.068	.332	.096	.370	.346	.023	.057	.342	.398	.471	.337	.391	.313	.216	.263	.368	.289	.358	.441	1	.248	.051	.001	.572
	Sig. (2-tailed)	.000	.331	.000	.172	.000	.000	.741	.414	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.471	.985	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD22	Pearson Correlation	.141	.063	.087	.030	.310	.094	-.041	-.036	.261	.074	.230	.060	.290	.075	.044	.152	.057	.294	.076	.375	.248	1	.423	.360	.386
	Sig. (2-tailed)	.043	.369	.214	.671	.000	.179	.557	.607	.000	.290	.001	.391	.000	.286	.528	.030	.415	.000	.278	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD23	Pearson Correlation	.178	.329	.158	.220	.213	.174	-.053	-.021	.365	.175	.104	.234	.258	.386	.429	.436	.271	.260	.202	.324	.051	.423	1	.747	.536
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.024	.002	.002	.012	.454	.769	.000	.012	.137	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.471	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
LD24	Pearson Correlation	.274	.353	.137	.417	.229	.188	-.111	-.079	.346	.282	.169	.274	.315	.395	.452	.404	.350	.151	.158	.274	.001	.360	.747	1	.544
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.049	.000	.001	.007	.112	.262	.000	.000	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.031	.024	.000	.985	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Ling-kungan Dinamis	Pearson Correlation	.529	.517	.547	.471	.420	.553	.129	.162	.670	.582	.442	.545	.638	.692	.705	.711	.708	.581	.529	.575	.572	.386	.536	.544	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.065	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205

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

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

Task Exceptions

Correlations

		TE1	TE2	TE3	TE4	TE5	Task Exceptions
TE1	Pearson Correlation	1	.369**	.442**	.371**	.546**	.686**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
TE2	Pearson Correlation	.369**	1	.596**	.514**	.668**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
TE3	Pearson Correlation	.442**	.596**	1	.702**	.671**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
TE4	Pearson Correlation	.371**	.514**	.702**	1	.692**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
TE5	Pearson Correlation	.546**	.668**	.671**	.692**	1	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	205	205	205	205	205	205
Task Exceptions	Pearson Correlation	.686**	.794**	.842**	.804**	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205

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

Analisis Tugas

Correlations

		AT1	AT2	AT3	AT4	AT5	Analisis Tugas
AT1	Pearson Correlation	1	.855**	.686**	.805**	.396**	.883**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
AT2	Pearson Correlation	.855**	1	.663**	.892**	.404**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
AT3	Pearson Correlation	.686**	.663**	1	.686**	.400**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
AT4	Pearson Correlation	.805**	.892**	.686**	1	.429**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205
AT5	Pearson Correlation	.396**	.404**	.400**	.429**	1	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	205	205	205	205	205	205
Analisis Tugas	Pearson Correlation	.883**	.899**	.830**	.899**	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205

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

Teknologi Informasi

Correlations

		T11	T12	T13	Teknologi Informasi
T11	Pearson Correlation	1	.812**	.810**	.933**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	205	205	205	205
T12	Pearson Correlation	.812**	1	.832**	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	205	205	205	205
T13	Pearson Correlation	.810**	.832**	1	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	205	205	205	205
Teknologi Informasi	Pearson Correlation	.933**	.939**	.939**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205

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

Sistem Informasi

Correlations

		SI1	SI2	SI3	SI4	SI5	SI6	SI7	SI8	SI9	SI10	Sistem Informasi
SI1	Pearson Correlation	1	.479**	.577**	.548**	.382**	.456**	.134	.393**	.116	.244**	.656**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.056	.000	.098	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI2	Pearson Correlation	.479**	1	.613**	.532**	.155	.472**	.592**	.192**	.019	.378**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.026	.000	.000	.006	.786	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI3	Pearson Correlation	.577**	.613**	1	.737**	.232**	.740**	.396**	.405**	.290**	.552**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI4	Pearson Correlation	.548**	.532**	.737**	1	.407**	.699**	.390**	.262**	.146	.413**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.037	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI5	Pearson Correlation	.382**	.155	.232**	.407**	1	.386**	.029	.142	.264**	.144	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.001	.000		.000	.676	.042	.000	.039	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI6	Pearson Correlation	.456**	.472**	.740**	.699**	.386**	1	.467**	.564**	.278	.601**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI7	Pearson Correlation	.134	.592**	.396**	.390**	.029	.467**	1	.389**	.154	.361**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.000	.000	.676	.000		.000	.028	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI8	Pearson Correlation	.393**	.192**	.405**	.262**	.142	.564**	.389**	1	.519**	.473**	.650**

	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.042	.000	.000		.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI9	Pearson Correlation	.116	.019	.290**	.146*	.264**	.278**	.154*	.519**	1	.234**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.098	.786	.000	.037	.000	.000	.028	.000		.001	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
SI10	Pearson Correlation	.244**	.378**	.552**	.413**	.144*	.601**	.361**	.473**	.234**	1	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.039	.000	.000	.000	.001		.000
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Sistem Informasi	Pearson Correlation	.656**	.650**	.832**	.777**	.501**	.854**	.562**	.650**	.464**	.673**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205

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

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

Partisipasi Anggaran

Correlations

		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Partisipasi Anggaran
PA1	Pearson Correlation	1	.475**	.561**	.675**	.666**	.660**	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
PA2	Pearson Correlation	.475**	1	.361**	.458**	.549**	.435**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
PA3	Pearson Correlation	.561**	.361**	1	.508**	.473**	.446**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
PA4	Pearson Correlation	.675**	.458**	.508**	1	.578**	.699**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
PA5	Pearson Correlation	.666**	.549**	.473**	.578**	1	.665**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
PA6	Pearson Correlation	.660**	.435**	.446**	.699**	.665**	1	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	205	205	205	205	205	205	205
Partisipasi Anggaran	Pearson Correlation	.859**	.663**	.715**	.840**	.825**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	205	205	205	205	205	205	205

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

Lampiran 10. Pengujian *Response Bias*

T-Test

Group Statistics

Response		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Lingkungan Dinamis	Awal	144	4.4791	.67737	.05645
	Akhir	65	4.6582	.57490	.07131
Task Exceptions	Awal	144	4.1403	.92156	.07680
	Akhir	65	4.1262	.88216	.10942
Analisis Tugas	Awal	144	4.6250	1.02333	.08528
	Akhir	65	4.4769	1.14711	.14228
Teknologi Informasi	Awal	144	4.5347	.91295	.07608
	Akhir	65	4.3969	1.03289	.12811
Sistem Informasi	Awal	144	4.4702	1.07357	.08946
	Akhir	65	4.4615	1.02185	.12674
Partisipasi Anggaran	Awal	144	4.2778	1.02038	.08503
	Akhir	65	4.2308	.93155	.11554

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Lingkungan Dinamis	Equal variances assumed	.951	.331	-1.851	207	.066	-.17906	.09674	-.36979	.01167
	Equal variances not assumed			-1.969	144.029	.051	-.17906	.09095	-.35882	.00070
Task Exceptions	Equal variances assumed	.378	.539	.104	207	.917	.01412	.13592	-.25383	.28208
	Equal variances not assumed			.106	128.616	.916	.01412	.13368	-.25037	.27862
Analisis Tugas	Equal variances assumed	1.135	.288	.932	207	.352	.14808	.15886	-.16512	.46128
	Equal variances not assumed			.893	111.784	.374	.14808	.16588	-.18060	.47675
Teknologi Informasi	Equal variances assumed	1.160	.283	.969	207	.334	.13780	.14220	-.14255	.41815
	Equal variances not assumed			.925	110.923	.357	.13780	.14900	-.15746	.43306
Sistem Informasi	Equal variances assumed	.651	.421	.055	207	.956	.00867	.15807	-.30297	.32031
	Equal variances not assumed			.056	129.296	.956	.00867	.15514	-.29827	.31561
Partisipasi Anggaran	Equal variances assumed	2.439	.120	.317	207	.752	.04701	.14850	-.24575	.33977
	Equal variances not assumed			.328	134.445	.744	.04701	.14346	-.23672	.33074

Lampiran 11. Pengujian Lingkungan Dinamis-Partisipasi Anggaran

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.424 ^a	.180	.176	.90034	2.374

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.729	1	36.729	45.309	.000 ^a
	Residual	167.798	207	.811		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.337	.439		3.044	.003		
	Lingkungan Dinamis	.645	.096	.424	6.731	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.89817588
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.084
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1.214
Asymp. Sig. (2-tailed)		.105

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.002	1	.002	.010	.920 ^a
	Residual	48.600	207	.235		
	Total	48.602	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.732	.236		3.095	.002
	Lingkungan Dinamis	.005	.052	.007	.101	.920

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 12. Pengujian Lingkungan Dinamis-*Task Exceptions*

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Task Exceptions

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.252 ^a	.063	.059	.88025	2.455

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Task Exceptions

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.870	1	10.870	14.029	.000 ^a
	Residual	160.391	207	.775		
	Total	171.261	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Task Exceptions

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.544	.429		5.925	.000		
	Lingkungan Dinamis	.351	.094	.252	3.746	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Task Exceptions

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.87812794
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.048
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.948
Asymp. Sig. (2-tailed)		.330

a. Test distribution is Normal.

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.118 ^a	.014	.009	.55552

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.901	1	.901	2.918	.089 ^a
	Residual	63.881	207	.309		
	Total	64.782	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUs

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.135	.271		4.187	.000
	Lingkungan Dinamis	-.101	.059	-.118	-1.708	.089

a. Dependent Variable: AbsUs

Lampiran 13. Pengujian *Task Exceptions*-Partisipasi Anggaran

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Task Exceptions ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.213 ^a	.046	.041	.97112	2.115

a. Predictors: (Constant), Task Exceptions

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.308	1	9.308	9.870	.002 ^a
	Residual	195.218	207	.943		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Task Exceptions

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.299	.314		10.500	.000		
	Task Exceptions	.233	.074	.213	3.142	.002	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.96878748
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.073
	Negative	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z		1.476
Asymp. Sig. (2-tailed)		.066

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.189	1	.189	.636	.426 ^a
	Residual	61.411	207	.297		
	Total	61.599	208			

a. Predictors: (Constant), Task Exceptions

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.937	.176		5.317	.000
	Task Exceptions	-.033	.042	-.055	-.798	.426

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 14.**Pengujian Lingkungan Dinamis-Task Exceptions-Partisipasi Anggaran****Variables Entered/Removed^p**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Task Exceptions, Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.438 ^a	.192	.184	.89583	2.270

a. Predictors: (Constant), Task Exceptions, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.209	2	19.604	24.429	.000 ^a
	Residual	165.318	206	.803		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Task Exceptions, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.021	.473		2.159	.032		
	Lingkungan Dinamis	.602	.099	.395	6.104	.000	.937	1.068
	Task Exceptions	.124	.071	.114	1.758	.008	.937	1.068

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.89151315
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		1.303
Asymp. Sig. (2-tailed)		.067

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.222	2	.111	.471	.625 ^a
	Residual	48.542	206	.236		
	Total	48.764	208			

a. Predictors: (Constant), Task Exceptions, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.851	.256		3.322	.001
	Lingkungan Dinamis	.011	.053	.015	.206	.837
	Task Exceptions	-.037	.038	-.070	-.970	.333

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 15. Pengujian Lingkungan Dinamis-Analisis Tugas

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Analisis Tugas

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.399 ^a	.159	.155	.97711	2.313

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Analisis Tugas

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.317	1	37.317	39.086	.000 ^a
	Residual	197.630	207	.955		
	Total	234.947	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Analisis Tugas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.629	.477		3.418	.001		
	Lingkungan Dinamis	.650	.104	.399	6.252	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Analisis Tugas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.97475403
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.062
	Negative	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		1.414
Asymp. Sig. (2-tailed)		.077

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.954	1	.954	2.602	.108 ^a
	Residual	75.939	207	.367		
	Total	76.893	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.288	.295		.976	.330
	Lingkungan Dinamis	.104	.064	.111	1.613	.108

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 16. Pengujian Analisis Tugas-Partisipasi Anggaran

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Analisis Tugas ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.357 ^a	.127	.123	.92868	2.370

a. Predictors: (Constant), Analisis Tugas

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.000	1	26.000	30.147	.000 ^a
	Residual	178.526	207	.862		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Analisis Tugas

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.740	.285		9.622	.000		
	Analisis Tugas	.333	.061	.357	5.491	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.92644432
Most Extreme Differences	Absolute	.125
	Positive	.077
	Negative	-.125
Kolmogorov-Smirnov Z		1.809
Asymp. Sig. (2-tailed)		.300

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.174	1	.174	.582	.446 ^a
	Residual	61.774	207	.298		
	Total	61.948	208			

a. Predictors: (Constant), Analisis Tugas

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.622	.168		3.715	.000
	Analisis Tugas	.027	.036	.053	.763	.446

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 17.**Pengujian Lingkungan Dinamis-Analisis Tugas-Partisipasi Anggaran****Variables Entered/Removed^p**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Analisis Tugas, Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.471 ^a	.221	.214	.87920	2.199

a. Predictors: (Constant), Analisis Tugas, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.291	2	22.645	29.296	.000 ^a
	Residual	159.235	206	.773		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Analisis Tugas, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.998	.441		2.263	.025		
	Lingkungan Dinamis	.510	.102	.335	4.996	.000	.841	1.189
	Analisis Tugas	.208	.063	.223	3.328	.001	.841	1.189

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.87495974
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.063
	Negative	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		.913
Asymp. Sig. (2-tailed)		.374

a. Test distribution is Normal.

Regression

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.883	.249		3.547	.000
	Lingkungan Dinamis	-.116	.058	-.151	-2.015	.045
	Analisis Tugas	.078	.035	.166	2.216	.028

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 18. Pengujian Lingkungan Dinamis-Teknologi Informasi

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Teknologi Informasi

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.472 ^a	.222	.219	.84111	2.192

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Teknologi Informasi

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.870	1	41.870	59.183	.000 ^a
	Residual	146.446	207	.707		
	Total	188.316	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Teknologi Informasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.367	.410		3.333	.001		
	Lingkungan Dinamis	.689	.090	.472	7.693	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Teknologi Informasi

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.83908771
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.060
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		1.211
Asymp. Sig. (2-tailed)		.107

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.040	1	.040	.135	.713 ^a
	Residual	61.350	207	.296		
	Total	61.390	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.541	.266		2.038	.043
	Lingkungan Dinamis	.021	.058	.026	.368	.713

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 19. Pengujian Teknologi Informasi-Partisipasi Anggaran

Variables Entered/Removed^D

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Teknologi Informasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^D

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.421 ^a	.177	.173	.90180	1.984

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^D

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.184	1	36.184	44.493	.000 ^a
	Residual	168.342	207	.813		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.294	.302		7.604	.000		
	Teknologi Informasi	.438	.066	.421	6.670	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.89963167
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.049
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.286
Asymp. Sig. (2-tailed)		.073

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.047	1	.047	.174	.677 ^a
	Residual	56.090	207	.271		
	Total	56.138	208			

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.662	.174		3.799	.000
	Teknologi Informasi	.016	.038	.029	.417	.677

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 20.**Pengujian Lingkungan Dinamis-Teknologi Informasi-Partisipasi Anggaran****Variables Entered/Removed^p**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Teknologi Informasi, Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.492 ^a	.242	.235	.86736	1.902

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.550	2	24.775	32.932	.000 ^a
	Residual	154.976	206	.752		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.932	.434		2.147	.033		
	Lingkungan Dinamis	.441	.105	.290	4.215	.000	.778	1.286
	Teknologi Informasi	.296	.072	.284	4.128	.000	.778	1.286

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.86317859
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.060
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		1.030
Asymp. Sig. (2-tailed)		.239

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.260	2	.630	2.716	.069 ^a
	Residual	47.795	206	.232		
	Total	49.055	208			

a. Predictors: (Constant), Teknologi Informasi, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.907	.241		3.762	.000
	Lingkungan Dinamis	-.120	.058	-.160	-2.055	.041
	Teknologi Informasi	.077	.040	.151	1.939	.054

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 21. Pengujian Lingkungan Dinamis-Sistem Informasi

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Sistem Informasi

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.120 ^a	.104	.100	1.05022	2.365

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Sistem Informasi

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.330	1	3.330	3.019	.004 ^a
	Residual	228.315	207	1.103		
	Total	231.645	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Sistem Informasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.586	.512		7.001	.000		
	Lingkungan Dinamis	.194	.112	.120	1.738	.004	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Sistem Informasi

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.04769619
Most Extreme Differences	Absolute	.130
	Positive	.068
	Negative	-.130
Kolmogorov-Smirnov Z		1.883
Asymp. Sig. (2-tailed)		.250

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.995	1	2.995	7.986	.005 ^a
	Residual	77.639	207	.375		
	Total	80.634	208			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.005	.299		.017	.987
	Lingkungan Dinamis	.184	.065	.193	2.826	.650

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 22. Pengujian Sistem Informasi-Partisipasi Anggaran

Variables Entered/Removed^p

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Informasi ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.379 ^a	.144	.140	.91966	2.341

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.451	1	29.451	34.822	.000 ^a
	Residual	175.075	207	.846		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.670	.277		9.628	.000		
	Sistem Informasi	.357	.060	.379	5.901	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.91744580
Most Extreme Differences	Absolute	.136
	Positive	.068
	Negative	-.136
Kolmogorov-Smirnov Z		1.966
Asymp. Sig. (2-tailed)		.105

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.334	1	1.334	5.513	.060 ^a
	Residual	50.099	207	.242		
	Total	51.433	208			

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.430	.148		2.899	.004
	Sistem Informasi	.076	.032	.161	2.348	.060

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 23.**Pengujian Lingkungan Dinamis- Sistem Informasi-Partisipasi Anggaran****Variables Entered/Removed^p**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Informasi, Lingkungan Dinamis ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.538 ^a	.289	.282	.84008	2.138

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^p

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.143	2	29.572	41.902	.000 ^a
	Residual	145.383	206	.706		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.213	.456		.468	.641		
	Lingkungan Dinamis	.584	.090	.384	6.486	.000	.986	1.015
	Sistem Informasi	.313	.056	.333	5.636	.000	.986	1.015

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.83603585
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.052
	Negative	-.085
Kolmogorov-Smirnov Z		1.232
Asymp. Sig. (2-tailed)		.096

a. Test distribution is Normal.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.685	2	1.342	6.245	.205 ^a
	Residual	44.281	206	.215		
	Total	46.966	208			

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi, Lingkungan Dinamis

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.728	.252		2.894	.004
	Lingkungan Dinamis	-.103	.050	-.141	-2.066	.640
	Sistem Informasi	.095	.031	.211	3.094	.201

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 24. Pengujian Proses Informasi-Partisipasi Anggaran

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Informasi, Task Exceptions, Analisis Tugas, Teknologi Informasi ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.547 ^a	.299	.285	.83843	2.139

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi, Task Exceptions, Analisis Tugas, Teknologi Informasi

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.122	4	15.280	21.737	.000 ^a
	Residual	143.404	204	.703		
	Total	204.526	208			

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi, Task Exceptions, Analisis Tugas, Teknologi Informasi

b. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.531	.427		1.243	.015		
	Task Exceptions	.224	.069	.205	3.254	.001	.866	1.155
	Analisis Tugas	.076	.122	.081	-.621	.005	.202	1.947
	Teknologi Informasi	.373	.139	.358	2.681	.008	.193	1.185
	Sistem Informasi	.330	.059	.352	5.618	.000	.877	1.140

a. Dependent Variable: Partisipasi Anggaran

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		209
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.98740615
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.055
	Negative	-.096
Kolmogorov-Smirnov Z		1.376
Asymp. Sig. (2-tailed)		.405

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.648	4	1.912	5.019	.001 ^a
	Residual	76.192	200	.381		
	Total	83.841	204			

a. Predictors: (Constant), Sistem Informasi, Task Exceptions, Analisis Tugas, Teknologi Informasi

b. Dependent Variable: AbsUt

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.299	.316		4.113	.000
	Task Exceptions	-.002	.051	-.002	-.030	.976
	Analisis Tugas	.214	.090	.356	2.381	.108
	Teknologi Informasi	-.177	.103	-.263	-1.720	.870
	Sistem Informasi	-.163	.043	-.269	-3.753	.770

a. Dependent Variable: AbsUt

Lampiran 25.**Pengujian Perbedaan Skor GCG terhadap Partisipasi Anggaran****Oneway****Descriptives**

Partisipasi Anggaran

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Baik	1	4.4000	4.40	4.40
Cukup Baik	9	4.1433	.48893	.16298	3.7675	4.5192	3.18	5.00
Kurang Baik	4	4.3775	.27097	.13549	3.9463	4.8087	4.10	4.75
Tidak Baik	5	4.2440	.38656	.17288	3.7640	4.7240	3.86	4.81
Total	19	4.2326	.40241	.09232	4.0387	4.4266	3.18	5.00

Test of Homogeneity of Variances

Partisipasi Anggaran

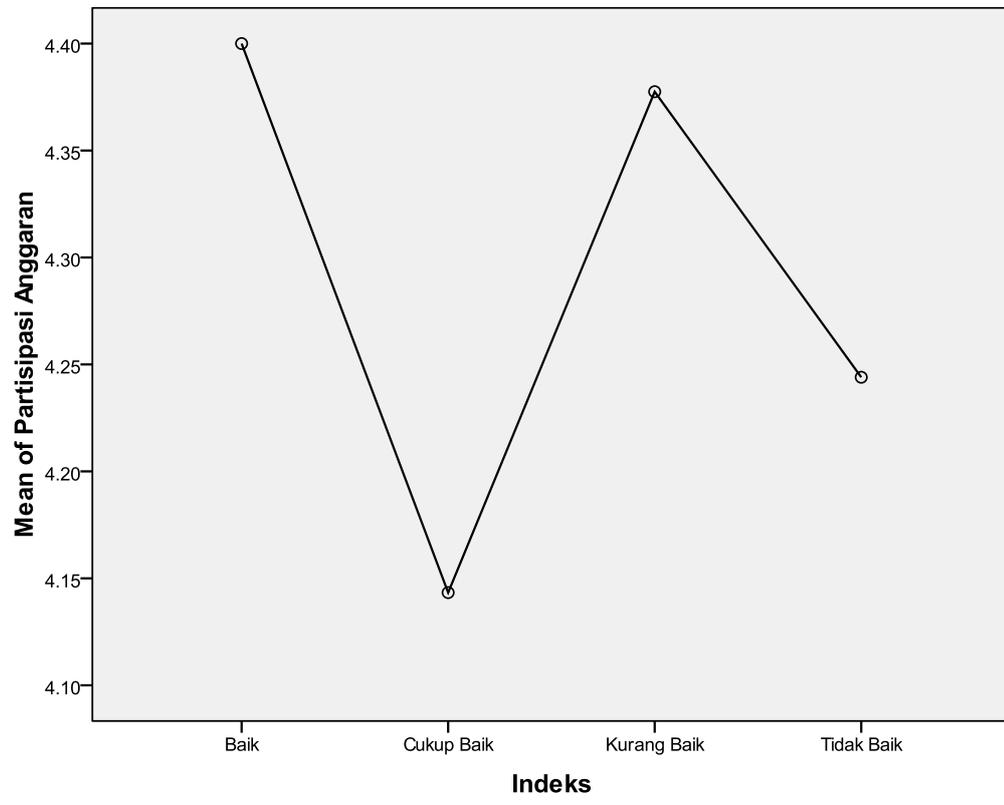
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.361 ^a	2	15	.703

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Partisipasi Anggaran.

ANOVA

Partisipasi Anggaran

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.184	3	.061	.338	.798
Within Groups	2.730	15	.182		
Total	2.915	18			



Lampiran 26.
Pengujian Perbedaan Sektor terhadap Partisipasi Anggaran

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Sektor	1	Manufaktur	87
	2	Perbankan & Jasa Keuangan	37
	3	Jasa	85

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable:Partisipasi Anggaran

F	df1	df2	Sig.
2.475	2	206	.087

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Sektor

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:Partisipasi Anggaran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1.403 ^a	2	.702	.712	.492
Intercept	3255.937	1	3255.937	3.302E3	.000
Sektor	1.403	2	.702	.712	.492
Error	203.123	206	.986		
Total	4003.000	209			
Corrected Total	204.526	208			

a. R Squared = .007 (Adjusted R Squared = -.003)

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

Partisipasi Anggaran			
		N	Subset
Sektor			1
Tukey B ^a	Manufaktur	87	4.1724
	Perbankan & Jasa Keuangan	37	4.2703
	Jasa	85	4.3529

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

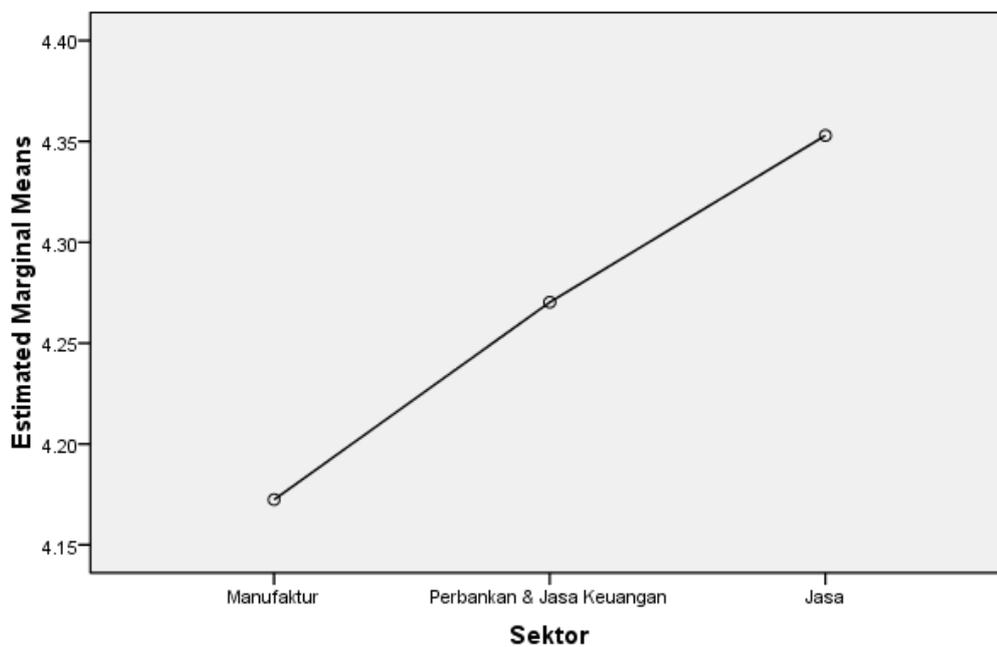
Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .986.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 59.659.

Profile Plots

Estimated Marginal Means of Partisipasi Anggaran



Lampiran 27.**Pengujian Perbedaan Pengalaman terhadap Partisipasi Anggaran****Oneway****Descriptives**

Partisipasi Anggaran

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	17	4.1176	.92752	.22496	3.6408	4.5945	3.00	6.00
2.00	26	4.6923	1.12318	.22027	4.2386	5.1460	3.00	6.00
3.00	21	4.3333	.91287	.19920	3.9178	4.7489	3.00	6.00
4.00	13	4.2308	.83205	.23077	3.7280	4.7336	3.00	5.00
5.00	36	4.3611	.72320	.12053	4.1164	4.6058	3.00	6.00
6.00	8	3.8750	.83452	.29505	3.1773	4.5727	3.00	5.00
7.00	14	3.9286	.82874	.22149	3.4501	4.4071	3.00	5.00
8.00	6	4.8333	.75277	.30732	4.0433	5.6233	4.00	6.00
9.00	3	4.3333	2.08167	1.20185	-.8378	9.5045	2.00	6.00
10.00	14	4.3571	1.00821	.26945	3.7750	4.9393	3.00	6.00
11.00	4	3.2500	.50000	.25000	2.4544	4.0456	3.00	4.00
12.00	17	3.8824	.92752	.22496	3.4055	4.3592	2.00	5.00
13.00	2	3.5000	.70711	.50000	-2.8531	9.8531	3.00	4.00
14.00	1	5.0000	5.00	5.00
15.00	5	2.4000	.89443	.40000	1.2894	3.5106	2.00	4.00
16.00	3	6.0000	.00000	.00000	6.0000	6.0000	6.00	6.00
17.00	5	4.6000	1.14018	.50990	3.1843	6.0157	3.00	6.00
20.00	1	5.0000	5.00	5.00
21.00	1	3.0000	3.00	3.00
22.00	8	5.0000	.00000	.00000	5.0000	5.0000	5.00	5.00
25.00	3	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000	4.00	4.00
27.00	1	3.0000	3.00	3.00
Total	209	4.2632	.99161	.06859	4.1279	4.3984	2.00	6.00

Test of Homogeneity of Variances

Partisipasi Anggaran

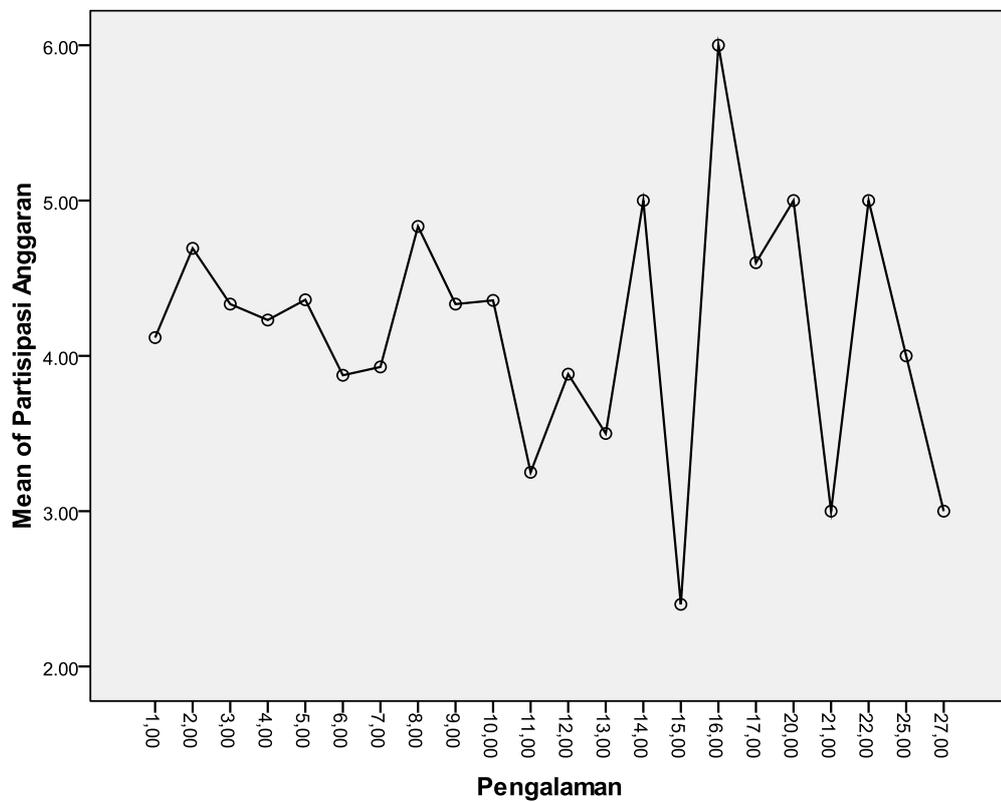
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.909 ^a	17	187	.000

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for Partisipasi Anggaran.

ANOVA

Partisipasi Anggaran

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	54.011	21	2.572	3.195	.000
Within Groups	150.516	187	.805		
Total	204.526	208			



Lampiran 28. Korelasi Penilaian Kualitas CG dan Laba

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SKOR	58.7368	12.70976	19
LABA2011	1.8234E6	2.51401E6	19

Correlations

		SKOR	LABA2011
SKOR	Pearson Correlation	1	-.171
	Sig. (2-tailed)		.484
	N	19	19
LABA2011	Pearson Correlation	-.171	1
	Sig. (2-tailed)	.484	
	N	19	19

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SKOR	58.7368	12.70976	19
LABA2012	2.0566E6	3.05494E6	19

Correlations

		SKOR	LABA2012
SKOR	Pearson Correlation	1	-.074
	Sig. (2-tailed)		.764
	N	19	19
LABA2012	Pearson Correlation	-.074	1
	Sig. (2-tailed)	.764	
	N	19	19

Lampiran 29. Persentase Jawaban Responden

Rekapitulasi Data			
No	Responden	Jumlah	Persentase
1	ADHI	12	5,74%
2	ANTM	10	4,78%
3	BMRI	9	4,31%
4	BBNI	8	3,83%
5	BBRI	9	4,31%
6	BBTN	11	5,26%
7	GIAA	11	5,26%
8	INAF	7	3,35%
9	JSMR	10	4,78%
10	KAEF	15	7,18%
11	KRAS	13	6,22%
12	PGAS	15	7,18%
13	PTPP	10	4,78%
14	SMGR	12	5,74%
15	TLKM	16	7,66%
16	TINS	11	5,26%
17	WIKA	8	3,83%
18	PTBA	12	5,74%
19	WSKT	10	4,78%
Jumlah		209	100,00%

LD 1		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	67	32,06%
Sangat Setuju	77	36,84%
Setuju	41	19,62%
Tidak Setuju	15	7,18%
Tidak Setuju Sekali	7	3,35%
Sangat Tidak Setuju Sekali	2	0,96%
Jumlah	209	100,00%

LD 2		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	62	29,67%
Sangat Setuju	86	41,15%
Setuju	48	22,97%
Tidak Setuju	11	5,26%
Tidak Setuju Sekali	2	0,96%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

AT 1		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	45	21,53%
Sangat Setuju	68	32,54%
Setuju	69	33,01%
Tidak Setuju	17	8,13%
Tidak Setuju Sekali	10	4,78%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

AT 2		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	38	18,18%
Sangat Setuju	97	46,41%
Setuju	40	19,14%
Tidak Setuju	27	12,92%
Tidak Setuju Sekali	6	2,87%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

LD 3		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	65	31,10%
Sangat Setuju	77	36,84%
Setuju	40	19,14%
Tidak Setuju	23	11,00%
Tidak Setuju Sekali	4	1,91%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

AT 3		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	36	17,22%
Sangat Setuju	75	35,89%
Setuju	47	22,49%
Tidak Setuju	32	15,31%
Tidak Setuju Sekali	18	8,61%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

LD 4		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	46	22,01%
Sangat Setuju	85	40,67%
Setuju	46	22,01%
Tidak Setuju	26	12,44%
Tidak Setuju Sekali	6	2,87%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

AT 4		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	47	22,49%
Sangat Setuju	84	40,19%
Setuju	50	23,92%
Tidak Setuju	20	9,57%
Tidak Setuju Sekali	8	3,83%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 5		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	27	12,92%
Sangat Setuju	73	34,93%
Setuju	74	35,41%
Tidak Setuju	28	13,40%
Tidak Setuju Sekali	7	3,35%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

AT 5		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	31	14,83%
Sangat Setuju	61	29,19%
Setuju	60	28,71%
Tidak Setuju	36	17,22%
Tidak Setuju Sekali	20	9,57%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

LD 6		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	77	36,84%
Sangat Setuju	75	35,89%
Setuju	35	16,75%
Tidak Setuju	12	5,74%
Tidak Setuju Sekali	10	4,78%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

TI 1		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	38	18,18%
Sangat Setuju	79	37,80%
Setuju	50	23,92%
Tidak Setuju	28	13,40%
Tidak Setuju Sekali	14	6,70%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 7		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	17	8,13%
Sangat Setuju	44	21,05%
Setuju	41	19,62%
Tidak Setuju	62	29,67%
Tidak Setuju Sekali	36	17,22%
Sangat Tidak Setuju Sekali	9	4,31%
Jumlah	209	100,00%

TI 2		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	34	16,27%
Sangat Setuju	89	42,58%
Setuju	45	21,53%
Tidak Setuju	25	11,96%
Tidak Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 8		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Setuju	45	21,53%
Setuju	36	17,22%
Tidak Setuju	68	32,54%
Tidak Setuju Sekali	37	17,70%
Sangat Tidak Setuju Sekali	7	3,35%
Jumlah	209	100,00%

TI 3		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	36	17,22%
Sangat Setuju	73	34,93%
Setuju	65	31,10%
Tidak Setuju	19	9,09%
Tidak Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 9		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	81	38,76%
Sangat Setuju	69	33,01%
Setuju	46	22,01%
Tidak Setuju	10	4,78%
Tidak Setuju Sekali	3	1,44%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 1		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	20	9,57%
Sangat Setuju	71	33,97%
Setuju	68	32,54%
Tidak Setuju	44	21,05%
Tidak Setuju Sekali	6	2,87%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 10		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	58	27,75%
Sangat Setuju	89	42,58%
Setuju	39	18,66%
Tidak Setuju	16	7,66%
Tidak Setuju Sekali	7	3,35%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 2		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	27	12,92%
Sangat Setuju	69	33,01%
Setuju	83	39,71%
Tidak Setuju	29	13,88%
Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 11		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	41	19,62%
Sangat Setuju	89	42,58%
Setuju	53	25,36%
Tidak Setuju	23	11,00%
Tidak Setuju Sekali	3	1,44%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 3		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	21	10,05%
Sangat Setuju	80	38,28%
Setuju	72	34,45%
Tidak Setuju	36	17,22%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 12		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	39	18,66%
Sangat Setuju	88	42,11%
Setuju	41	19,62%
Tidak Setuju	23	11,00%
Tidak Setuju Sekali	18	8,61%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 4		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Setuju	50	23,92%
Setuju	97	46,41%
Tidak Setuju	39	18,66%
Tidak Setuju Sekali	7	3,35%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 13		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	52	24,88%
Sangat Setuju	84	40,19%
Setuju	39	18,66%
Tidak Setuju	20	9,57%
Tidak Setuju Sekali	14	6,70%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 14		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	45	21,53%
Sangat Setuju	70	33,49%
Setuju	55	26,32%
Tidak Setuju	26	12,44%
Tidak Setuju Sekali	13	6,22%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 5		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	19	9,09%
Sangat Setuju	53	25,36%
Setuju	91	43,54%
Tidak Setuju	41	19,62%
Tidak Setuju Sekali	5	2,39%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 6		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	41	19,62%
Sangat Setuju	82	39,23%
Setuju	67	32,06%
Tidak Setuju	19	9,09%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 15		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	32	15,31%
Sangat Setuju	93	44,50%
Setuju	55	26,32%
Tidak Setuju	18	8,61%
Tidak Setuju Sekali	11	5,26%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 7		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	43	20,57%
Sangat Setuju	91	43,54%
Setuju	54	25,84%
Tidak Setuju	21	10,05%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 16		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	35	16,75%
Sangat Setuju	92	44,02%
Setuju	43	20,57%
Tidak Setuju	29	13,88%
Tidak Setuju Sekali	10	4,78%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 8		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	63	30,14%
Sangat Setuju	105	50,24%
Setuju	32	15,31%
Tidak Setuju	9	4,31%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 17		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	35	16,75%
Sangat Setuju	62	29,67%
Setuju	55	26,32%
Tidak Setuju	43	20,57%
Tidak Setuju Sekali	14	6,70%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

SI 9		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	56	26,79%
Sangat Setuju	95	45,45%
Setuju	48	22,97%
Tidak Setuju	10	4,78%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 18		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	27	12,92%
Sangat Setuju	56	26,79%
Setuju	57	27,27%
Tidak Setuju	50	23,92%
Tidak Setuju Sekali	18	8,61%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

SI 10		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	23	11,00%
Sangat Setuju	94	44,98%
Setuju	74	35,41%
Tidak Setuju	14	6,70%
Tidak Setuju Sekali	2	0,96%
Sangat Tidak Setuju Sekali	2	0,96%
Jumlah	209	100,00%

LD 19		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	31	14,83%
Sangat Setuju	72	34,45%
Setuju	57	27,27%
Tidak Setuju	32	15,31%
Tidak Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

PA 1		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	55	26,32%
Sangat Setuju	47	22,49%
Setuju	69	33,01%
Tidak Setuju	38	18,18%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 20		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	68	32,54%
Sangat Setuju	50	23,92%
Setuju	50	23,92%
Tidak Setuju	28	13,40%
Tidak Setuju Sekali	13	6,22%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

PA 2		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	60	28,71%
Sangat Setuju	87	41,63%
Setuju	50	23,92%
Tidak Setuju	11	5,26%
Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 21		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	29	13,88%
Sangat Setuju	58	27,75%
Setuju	49	23,44%
Tidak Setuju	51	24,40%
Tidak Setuju Sekali	19	9,09%
Sangat Tidak Setuju Sekali	3	1,44%
Jumlah	209	100,00%

PA 3		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	23	11,00%
Sangat Setuju	79	37,80%
Setuju	63	30,14%
Tidak Setuju	41	19,62%
Tidak Setuju Sekali	3	1,44%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 22		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	43	20,57%
Sangat Setuju	80	38,28%
Setuju	44	21,05%
Tidak Setuju	23	11,00%
Tidak Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Tidak Setuju Sekali	3	1,44%
Jumlah	209	100,00%

PA 4		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	47	22,49%
Sangat Setuju	50	23,92%
Setuju	73	34,93%
Tidak Setuju	39	18,66%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 23		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	74	35,41%
Sangat Setuju	66	31,58%
Setuju	40	19,14%
Tidak Setuju	21	10,05%
Tidak Setuju Sekali	7	3,35%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

PA 5		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	68	32,54%
Sangat Setuju	61	29,19%
Setuju	58	27,75%
Tidak Setuju	22	10,53%
Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LD 24		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	76	36,36%
Sangat Setuju	70	33,49%
Setuju	34	16,27%
Tidak Setuju	20	9,57%
Tidak Setuju Sekali	9	4,31%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

PA 6		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	40	19,14%
Sangat Setuju	56	26,79%
Setuju	79	37,80%
Tidak Setuju	33	15,79%
Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

TE 1		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	37	17,70%
Sangat Setuju	78	37,32%
Setuju	45	21,53%
Tidak Setuju	29	13,88%
Tidak Setuju Sekali	20	9,57%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

TE 4		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	21	10,05%
Sangat Setuju	67	32,06%
Setuju	73	34,93%
Tidak Setuju	35	16,75%
Tidak Setuju Sekali	12	5,74%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

TE 2		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	17	8,13%
Sangat Setuju	50	23,92%
Setuju	63	30,14%
Tidak Setuju	55	26,32%
Tidak Setuju Sekali	21	10,05%
Sangat Tidak Setuju Sekali	3	1,44%
Jumlah	209	100,00%

TE 5		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	13	6,22%
Sangat Setuju	61	29,19%
Setuju	77	36,84%
Tidak Setuju	46	22,01%
Tidak Setuju Sekali	11	5,26%
Sangat Tidak Setuju Sekali	1	0,48%
Jumlah	209	100,00%

TE 3		
Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju Sekali	16	7,66%
Sangat Setuju	64	30,62%
Setuju	76	36,36%
Tidak Setuju	28	13,40%
Tidak Setuju Sekali	25	11,96%
Sangat Tidak Setuju Sekali	0	0,00%
Jumlah	209	100,00%

LAMPIRAN 30. DAFTAR INDIKATOR/PARAMETER PENILAIAN DAN EVALUASI ATAS PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA

No.	ASPEK PENGUJIAN / INDIKATOR	Bobot Indikator	ADHI	ANTM	BMRI	BBNI	BBRI	BBTN	GIAA	INAF	JSMR	KAEF	KRAS	PGAS	PTPP	SMGR	TLKM	TINS	PTBA	WIKA	WSKT
I	KOMITMEN TERHADAP PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK SECARA BERKELANJUTAN	7,00	3,04	5,17	3,98	6,24	4,28	5,94	5,17	6,70	5,17	5,33	4,57	7,00	3,04	5,17	4,87	3,50	4,57	4,28	3,80
II	PEMEGANG SAHAM DAN RUPS/PEMILIK MODAL	9,00	6,58	4,33	5,89	7,62	5,89	7,79	4,85	7,62	6,06	5,19	3,29	7,79	5,19	4,85	4,50	4,50	3,98	3,64	5,54
III	DEWAN KOMISARIS/DEWAN PENGAWAS	35,00	24,38	21,71	24,88	23,63	23,85	21,86	21,20	29,75	21,24	20,63	8,39	23,92	15,55	12,04	13,98	10,05	6,34	14,20	18,53
IV	DIREKSI	35,00	25,98	23,80	20,07	18,82	20,38	18,82	20,38	27,84	22,24	9,85	6,69	13,69	23,80	17,73	11,82	19,60	15,09	22,09	16,80
V	PENGUNGKAPAN INFORMASI DAN	9,00	7,11	8,57	8,57	7,11	7,11	8,57	8,57	7,11	7,11	7,33	7,11	8,57	8,57	8,57	7,11	7,11	7,11	7,11	7,11
VI	ASPEK LAINNYA (5)	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	SKOR KESELURUHAN	100,00	72,07	68,58	68,35	68,42	61,48	67,97	65,16	84,01	66,83	48,13	30,05	60,96	56,15	53,36	42,27	49,77	42,08	56,29	56,78
	KLASIFIKASI KUALITAS PENERAPAN CG		CB	B	CB	TB	TB	CB	KB	KB	TB	TB	TB	KB	KB						
	> 85 : SANGAT BAIK																				
	75-85 : BAIK	1																			
	60-75 : CUKUP BAIK	9																			
	50-60 : KURANG BAIK	4																			
	< 50 : TIDAK BAIK	5																			
		19																			