

jemen_dan_Penganggaran_Dam paknya_terhadap_Kinerja_Perus ahaan.pdf

by

Submission date: 16-Aug-2018 05:29PM (UTC+0700)

Submission ID: 990395384

File name: jemen_dan_Penganggaran_Dampaknya_terhadap_Kinerja_Perusahaan.pdf (337.62K)

Word count: 8074

Character count: 56530

Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Informasi Akuntansi Manajemen dan Penganggaran Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan

Widia Astuty

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan
E-Mail: widiaastutyfajar@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to find empirical evidence on the effect of the manager's perception about the business environment on the characteristics of management accounting information; find empirical evidence on the effect of the manager's perception about the business environment on the characteristics of budgeting; and find empirical evidence on the effect of the manager's perception of the environment bisnis, characteristics of management accounting information, budgeting and the performance characteristics of a manufacturing company in Medan Industrial Estate. The method used is descriptive survey method and explanatory survey method. The data used are the primary data using a questionnaire addressed to the marketing and production manager and president of the company with a Likert's scale. This study uses census of the entire population as the unit of analysis as much as 103 manufacturing companies in Medan Industrial Estate. Data analysis was used path analysis. The results showed that a) the perception of managers of the business environment affect the characteristics of management accounting information; b) perceptions of managers about the business environment affect the characteristics of budgeting; and c) perceptions of managers about the business environment, characteristics of management accounting information, and budgetary characteristics affect the performance of the company.

Keywords: business environment, information management accounting, budgeting, performance company.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris pengaruh a) persepsi manajer mengenai lingkungan bisnis terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen, b) pengaruh persepsi manajer mengenai lingkungan bisnis terhadap karakteristik pendanaan, serta c) pengaruh persepsi manajer mengenai lingkungan bisnis, karakteristik informasi manajemen dan pendanaan terhadap karakteristik kinerja di perusahaan manufaktur Kawasan Industri Medan. Metode yang digunakan adalah metode survei deskriptif dan eksplanatori survei. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer menggunakan kuisioner yang ditujukan kepada para manajer pemasaran dan manajer produksi dan presiden perusahaan dengan menggunakan skala Likert. Penelitian ini menggunakan sensus terhadap seluruh populasi yaitu sebanyak 103 perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Medan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; a) persepsi manajer mengenai lingkungan bisnis berpengaruh terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen; b) persepsi manajer mengenai lingkungan bisnis mempengaruhi karakteristik pendanaan; dan c) persepsi manajer mengenai lingkungan bisnis, karakteristik informasi akuntansi manajemen serta karakteristik pendanaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci: lingkungan bisnis, informasi akuntansi manajemen, pendanaan, kinerja perusahaan.

PENDAHULUAN

20

Perkembangan dunia menuju era globalisasi mempunyai makna bahwa pada waktunya nanti, berbagai bentuk barang, jasa, modal, teknologi, tenaga kerja dapat berpindah dari suatu wilayah (negara) ke wilayah (negara) lainnya tanpa hambatan. Memaknai globalisasi sendiri sesungguhnya bukan perkara yang mudah¹, karena banyak dimensi yang harus ditelisik.

Dalam era globalisasi ekonomi, *trend* situasi makro ekonomi internasional, terutama yang berkaitan dengan sektor industri dan perdagangan lebih ditandai dengan sifat hubungan ekonomi antarbangsa yang saling tergantung. Globalisasi perdagangan dunia atau liberalisasi perdagangan tak lagi mengenal batas wilayah, dan secara de facto telah menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi para pelaku ekonomi atau dunia usaha pada umumnya. Para pelaku ekonomi yang ingin memanfaatkan kesempatan (*opportunities*) harus pula berani menghadapi ancaman (*threat*), terutama dalam menghadapi persaingan global yang semakin berat dan kompleks.

Kondisi intern setiap perusahaan yang akan terjun dalam persaingan bebas, harus dapat mengantisipasi kondisi ekstern yang ada dalam perdagangan global, seperti keberadaan *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), *World Trade Organization* (WTO), *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC), *ASEAN Free Trade Area* (AFTA), dan Putaran Uruguay. Demikian pula pemberlakuan standar-standar industri internasional untuk produk-produk manufaktur, baik yang dinamakan ISO-9000, maupun pembatasan jumlah ekspor dalam bentuk kuota, semuanya merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan yang ingin tampil dalam kancah perdagangan dunia.

Keberadaan lembaga-lembaga dan pemberlakuan standar internasional itu tidak mungkin terhindari dengan segala dampak serta konsekuensinya, baik positif maupun negatif. Selain membuka peluang atau kesempatan, pengaruhnya juga dapat menjadi tantangan atau ancaman. Untuk itu, kondisi intern dan ekstern yang memberi pengaruh terhadap hal-hal yang tidak menguntungkan, perlu segera diantisipasi.

Kondisi-kondisi itu menuntut manajemen perusahaan untuk bekerja dengan kualitas profesionalisme yang prima agar dapat menjalankan aktivitas perusahaan pada tingkat produktivitas dan

efisiensi yang tinggi guna menciptakan daya saing yang kuat di pasar global.

Selain itu, dalam menghadapi persaingan bebas harus pula memperhatikan “kecenderungan pasar di masa datang”, yang berorientasi kepada biaya (*cost*), pelanggan (*customer*), komunikasi (*communication*), dan kemudahan (*convenient*). Hal-hal semacam itu merupakan bagian dari tuntutan gaya hidup masyarakat modern.

Teknologi informasi dan manufaktur yang semakin maju, juga mempengaruhi perusahaan karena memungkinkan perusahaan dapat memproduksi barang/jasa dengan cepat dan berkualitas tinggi. Kemajuan teknologi manufaktur yang ditandai dengan produksi massa disertai dengan inovasi, dapat membuat produk yang dihasilkan menjadi murah dan sangat fungsional. Demikian pula, di pasar dalam negeri, produk perusahaan harus bersaing dengan usaha sejenis di satu sisi, dan di sisi lain juga harus bersaing dengan produk luar negeri atau lisensi luar. Di pasar luar negeri, produk perusahaan harus bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh negara lain. Produk perusahaan harus mampu menghadapi persaingan global.

Meningkatnya persaingan pasar, daur hidup produk menjadi semakin pendek, serta aplikasi komputer dalam berbagai bisnis semakin meluas akan mempengaruhi pembeli atau pelanggan suatu produk. Mereka menginginkan produk bermutu tinggi, sangat fungsional, penyerahannya tepat waktu, dan dengan harga yang relatif murah.

Persaingan yang demikian menggelabal, kompetisi merupakan faktor yang teramat penting untuk diperhatikan oleh manajemen dalam menjalankan perusahaannya. Untuk setiap produk yang dihasilkan, masalah yang dihadapi bukan sekedar bagaimana perusahaan tersebut dapat memasarkannya, akan tetapi dihadapkan pada industri yang akan bersaing secara ketat dengan industri sejenis yang setiap saat senantiasa melakukan inovasi baru.

Demikian pula dengan akuntansi manajemen, perkembangannya sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan perusahaan. Sebagian keputusan manajemen memerlukan informasi yang menyatukan data keuangan dan non-keuangan. Misalnya, seorang manajer pembelian, mengevaluasi kinerja para pemasok, ingin mengetahui jumlah dan nilai keuangan pemesanan persediaan dari pemasok

tertentu selama periode waktu tertentu. Selain itu, manajer tersebut juga ingin tahu jumlah pengiriman yang melampaui waktu tunggu normal, dan setiap kondisi habisnya persediaan yang disebabkan oleh telatnya pengiriman. Informasi yang terintegrasi seperti itu, jika dapat disediakan secara konvensional dihasilkan dari aplikasi sistem informasi akuntansi (SIA) dan sistem informasi manajemen (SIM) yang berfungsi secara independen. Kedua rangkaian data ini kemudian akan diintegrasikan dan dilaporkan kepada manajer. Tugas untuk memberikan para manajer informasi-informasi yang terintegrasi akan menjadi tidak efisien dan mahal ketika sistem pendukung informasinya tidak terintegrasi. Juga, kurangnya koordinasi di antara sistem keuangan dan non-keuangan dapat menghasilkan keputusan manajemen yang buruk. ⁶

Secara konvensional, rancangan sistem akuntansi manajemen berorientasi pada informasi keuangan internal organisasi yang berbasis pada data historis. Dengan meningkatnya tugas pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen, maka rancangan sistem akuntansi manajemen tidak hanya berorientasi pada data keuangan saja tetapi berorientasi pada data yang bersifat bisnis dan non keuangan (Mia dan Chenhall, 1994). ³⁰

Mock (1971) mengemukakan bahwa informasi memiliki nilai yang potensial, karena dapat memberikan kontribusi langsung dalam menentukan pilihan, dapat meningkatkan pemahaman manajer terhadap dunia nyata serta dapat mengidentifikasi kegiatan yang relevan. Chenhall dan Morris (1986) menemukan bukti empiris bahwa terdapat empat karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajer yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen, yaitu lingkup keluasan (*broad scope*), ketepatan waktu (*timeliness*), teragregasi (*aggregation*), dan terintegrasi (*integration*).

Informasi lingkup keluasan memberikan informasi tentang faktor-faktor bisnis maupun internal perusahaan, informasi nonekonomi maupun ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dan aspek-aspek lingkungan.

Ketepatan waktu menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi yang diinginkan serta frekuensi pelaporan informasi. Ketepatan waktu penyampaian informasi akan mempengaruhi kemampuan manajer untuk membuat keputusan yang tepat. Informasi yang tepat

waktu akan lebih bernilai jika disampaikan sebelum kehilangan kapasitasnya untuk mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh manajer. Informasi tepat waktu akan menjadikan manajer mampu menghadapi ketidakpastian lingkungan yang dihadapi secara efektif.

Informasi teragregasi merupakan informasi yang dapat mencerminkan area tanggung jawab fungsional para manajer, yang sesuai dengan fungsinya. Informasi teragregasi mengarahkan para manajer menjadi lebih bertanggung jawab terhadap area yang menjadi tanggung jawabnya. Informasi teragregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal (seperti *discounted cash flow*) atau model analitis informasi hasil akhir yang didasarkan pada area fungsional (seperti: pemasaran, produksi) atau didasarkan pada waktu (misal: bulanan, kuartalan). Dengan adanya informasi yang jelas mengenai area tanggung jawab fungsional para manajer, maka akan mengurangi kemungkinan terjadinya konflik. Informasi teragregasi, jika disajikan secara tepat akan memberikan masukan yang berarti bagi para manajer dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi informasi yang diterimanya lebih sedikit. Dengan demikian para manajer diharapkan kinerjanya dapat meningkat karena menggunakan informasi yang teragregasi.

Sedangkan Informasi terintegrasi mencerminkan bahwa terdapat koordinasi antar sub unit yang satu dengan lainnya. Informasi terintegrasi juga mencakup aspek seperti ketentuan target atau aktivitas yang dihitung dari proses interaksi segmen dalam sub unit serta antar sub unit dalam perusahaan. Informasi terintegrasi akan bermanfaat bagi manajer ketika mereka dihadapkan pada kegiatan pembuatan keputusan (*decision making*) yang berdampak pada sub unit lainnya. Dengan demikian informasi ini akan memberikan kontribusi pada kinerja manajerial.

¹¹ Karakteristik informasi yang tersedia tersebut akan menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan pengguna organisasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontijensi yang dikemukakan oleh Otley (1980) bahwa tingkat ketersediaan dari masing-masing karakteristik informasi akuntansi manajemen tidak sama untuk segala situasi.

Suatu perusahaan yang dikelola secara baik, lazimnya para pekerjanya bekerja berdasarkan suatu rencana kerja yang matang. Biasanya rencana strategis yang dibuat dituangkan ke dalam program

yang selanjutnya secara kuantitatif dituangkan dalam rencana kegiatan dan anggaran perusahaan⁴² menurut Hansen dan Mowen (2003: 267), sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan perusahaan pada semua manajer, untuk mengkoordinasikan kegiatan,²⁷ untuk mengevaluasi prestasi manajer tersebut. Oleh karena itu anggaran merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dalam perencanaan strategik dengan melibatkan manusia di dalamnya. Peran manusia dalam anggaran sangat besar karena seluruh tahapan anggaran melibatkan manusia, anggaran dibuat oleh manusia, diperbaiki oleh manusia, dan pencapaiannya dilaksanakan oleh manusia.

Menurut Siegel dan Marconi⁴⁴ (1989: 199), karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, penilaian kinerja sebenarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan⁵⁴annya dalam organisasi. Oleh karena itu, anggaran yang digunakan seringkali dapat menimbulkan dampak psikologis dan perilaku pada manajer pusat pertanggungjawaban yang dinilai.

Anggaran dapat menimbulkan perilaku fungsional dan disfungsional. Dengan kata lain pengaruh anggaran ada yang positif dan ada pula yang negatif terhadap motivasi dan perilaku manusia yang terlibat dalam anggaran. Perilaku yang fungsional dapat membantu dan mendukung tercapainya tujuan, sebaliknya perilaku disfungsional bisa menjadi penghalang bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Perilaku negatif pada anggaran muncul karena tekanan yang ditimbulkan oleh sistem anggaran terhadap para manajer yang dapat menyebabkan penurunan kinerja¹⁸ (Siegel dan Marconi, 1989:128). Sedangkan perilaku positif muncul ketika tujuan individu manajer digabungkan dengan tujuan organisasi dan manajer memiliki dorongan untuk mencapainya. Penggabungan tujuan manajer dengan tujuan organisasi sering disebut kesesuaian tujuan (*goal congruence*).

Kenis (1979) mengemukakan bahwa para pelaksana anggaran akan berperilaku fungsional dan disfungsional, bergantung kepada penerapan karakteristik anggaran di dalam suatu perusahaan.

Apabila manajemen memperhatikan karakteristik anggaran, baik dalam proses penyusunan, pelaksanaan, maupun pengendaliannya, maka para pelaksana anggaran akan berperilaku fungsional, artinya para pelaku akan membantu dan mendukung secara aktif anggaran tersebut, sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai³. Karakteristik penganggaran yang dimaksud adalah partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), dan umpan balik anggaran (*budgetary feedback*) (Kenis, 1979), serta keadilan (*fairness*) (Anthony dan Dea²⁹, 1993: 56).

Penelitian telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (proses di mana pembuat anggaran ikut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai efek yang positif dari motivasi manajemen (Anthony dan Lindarajan, 2003: 420). Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang membawa aspek di masa yang akan datang bagi mereka yang ikut membuat keputusan.

Kejelasan sasaran anggaran mengacu pada tingkat di mana sasaran anggaran yang ditetapkan secara spesifik dan jelas, dan dapat dipahami oleh pihak yang bertanggung jawab atas pencapaiannya (Kenis, 1979). Sasaran anggaran yang jelas dan spesifik tidak hanya terbatas kepada kesepakatan tujuan yang telah berhasil dirumuskan, melainkan juga berhubungan dengan pencapaian tujuan dan kepuasan karyawan. Mengkomunikasikan dan menginformasikan berbagai sasaran kepada tingkat yang lebih rendah dalam perusahaan serta apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, akan menambah kejelasan sasaran anggaran

Tingkat kesulitan sasaran anggaran bervariasi dari sasaran yang longgar dan sangat mudah dicapai, sampai kepada sasaran anggaran yang ketat atau sulit dicapai. Kenis (1979) mengemukakan bahwa sasaran anggaran mempunyai *range* dari yang sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan yang sangat ketat dan sulit dicapai. Sasaran yang mudah dicapai tidak memberikan ancaman bagi manajer, sehingga berpengaruh pada rendahnya motivasi.

Sedangkan evaluasi anggaran menurut Kenis (1979) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran departemen

yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar penilaian kinerja departemen. Evaluasi anggaran akan mampu memberikan bantuan terhadap pencapaian anggaran agar efektif. Evaluasi anggaran bukan hanya untuk mencapai sejauh mana keberhasilan pelaksanaan anggaran, akan tetapi lebih dari itu dimaksudkan untuk menilai kembali apakah anggaran yang ditetapkan sudah mencerminkan kemampuan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dengan adanya tindakan evaluasi akan menimbulkan rasa tanggung jawab manajer pelaksana untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai harapan pimpinan perusahaan.

Umpan balik anggaran merupakan informasi yang disampaikan kembali pada saat pelaksanaan anggaran, sebagai laporan realisasi anggaran yang telah dicapai. Umpan balik anggaran berkaitan erat dengan tingkat pencapaian sasaran anggaran. Dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan, umpan balik dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan agar sasaran anggaran bisa tercapai sebagaimana yang telah ditetapkan.

Agar suatu anggaran menjadi efektif, maka pelaksana anggaran harus yakin bahwa anggarannya adalah wajar/adil. Seorang manajer yang semula merasa sasaran anggarannya adalah wajar akan berubah pendapatnya jika ia merasa para manajer unit lain menerima sasaran anggaran lebih mudah, artinya keadilannya terganggu.

Mengingat pentingnya lingkungan bisnis bagi sebuah perusahaan, maka perlu melakukan penyesuaian antara kapabilitas perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi secara terus-menerus. Menurut Boyd *et al.* (1993) ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis, yaitu: ukuran objektif (*objective environmental measures*) dan ukuran subjektif/persepsi (*perceptual environmental measures*).

Pengukuran lingkungan bisnis dengan pendekatan objektif dilakukan dengan menggunakan data-data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri (Boyd *et al.*, 1993). Sementara pengukuran lingkungan bisnis dengan pendekatan subjektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi

perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan manajer puncak (Boyd dan Fulk, 1996).

Dill dalam Robbins (1996: 229) mengemukakan bahwa lingkungan penting karena tidak semua lingkungan sama. Mereka berbeda dalam hal ketidakpastian lingkungan. Dan karena ketidakpastian merupakan ancaman terhadap keefektifan organisasi, manajemen mencoba untuk meminimalkannya.

Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh manusia pelaksanaannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (1994: 228-229) bahwa lingkungan yang sama yang dirasakan oleh sebuah perusahaan sebagai sesuatu yang tidak pasti dan kompleks dapat dilihat sebagai lingkungan yang statis dan mudah dimengerti oleh perusahaan lain, bahkan para manajer dalam perusahaan yang sama melihat lingkungan dengan cara yang berbeda. Perbedaan ini bisa muncul berdasarkan latar belakang, pendidikan, dan bagian fungsional tempat manajer bekerja.

Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis diduga berpengaruh terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen dan penganggaran, selanjutnya berdampak terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini diperlukan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan semata, akan tetapi juga aspek pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton 1996: 25). Penilaian kinerja yang demikian dikenal sebagai penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Pemilihan propinsi Sumatera Utara sebagai lokasi penelitian adalah didasari pertimbangan bahwa propinsi ini merupakan salah satu propinsi terbesar di Indonesia, saat ini sedang mengalami pertumbuhan fisik dan ekonomi yang cukup pesat dengan tingkat pelayanan perkotaannya yang terus memerlukan perbaikan dan pengembangan. Dengan perkembangan yang cukup pesat tersebut, kota-kota di propinsi Sumatera Utara dalam waktu mendatang diharapkan menuju kota metropolitan. Hal ini terlihat dari Perekonomian Sumatera Utara (Sumut) pada triwulan I-2010 diperkirakan tumbuh 6,05% lebih tinggi dibandingkan triwulan lalu sebesar 5,70%. Tumbuhnya kegiatan konsumsi masyarakat,

menjadi salah satu penopang utama pertumbuhan PDRB Sumut. Berlanjutnya pemulihan perekonomian global juga berimbas pada peningkatan investasi maupun surplus neraca perdagangan yang juga turut menggerakkan perekonomian Sumut.

Propinsi Sumatera Utara memiliki dua kawasan industri, yaitu Kawasan Industri Medan yang berlokasi di Kotamadya Medan (Phase I), dan Kawasan Industri Medan yang berlokasi di Kabupaten Deli Serdang (Phase II). Kawasan Industri Medan ditempati oleh perusahaan milik negara, perusahaan swasta nasional dan perusahaan asing diantaranya berasal dari Malaysia, Singapura, Thailand, Korea, Jepang, Swedia, Australia, Filipina, Amerika Serikat, 50 Jerman. Dari kondisi tersebut terlihat bahwa pasar tidak lagi hanya dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, namun telah didatangi oleh pesaing-pesaing mancanegara. Selain itu, propinsi Sumatera Utara juga 58 ada di kawasan pertumbuhan kerjasama tiga negara ASEAN, yaitu Indonesia, 58 Malaysia, dan Thailand yang lazim dikenal dengan *Indo 70 a, Malaysia, Thailand Growth Triangle* (IMT-GT). Sehingga hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi di propinsi Sumatera Utara untuk mengantisipasi lingkungan bisnis, meningkatkan kualitas informasi yang dibutuhkan oleh para *stakeholders* perusahaan guna kepentingan pengambilan keputusan lebih lanjut, dan pelaksanaan penganggaran sehingga perusahaan dapat mengikuti arus globalisasi dan mampu bersaing di pasar internasional.

METODE

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi di bidang akuntansi manajemen yang memfokuskan pada aspek persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, karakteristik informasi akuntansi manajemen, karakteristik penganggaran, dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode survei deskriptif dan metode survei penjelas. Metode survei deskriptif (*Descriptive survei method*) bertujuan memperoleh kejelasan fenomena yang terjadi pada empiris (*real words*) menyangkut ciri-ciri variabel dan sebab-sebab gejala perubahan pada objek yang diteliti saat penelitian dilakukan. Metode survei penjelas (*explanatory survei method*), yaitu survei

yang berupaya untuk menghubungkan dan menguji kausal antar variabel (Sekaran, 2003:119-125).

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel ditetapkan berdasarkan persamaan struktural dari empat variabel, yaitu:

Variabel pertama (X_1) adalah persepsi manajer tentang lingkungan bisnis. Variabel ini merupakan variabel yang mengadopsi teori kontijensi. Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis adalah bagaimana manajer melihat dan menafsirkan lingkungan bisnis yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dilihat dari konteks lingkungan umum dan lingkungan industri. Dalam hal ini manajer mengukur lingkungan bisnis berdasarkan tingkat ketidakpastiannya. (Porter, 1980; Miliken, 1987; Boyd *et al.*, 1993; Boyd dan Fulk, 1996; Hitt *et al.*, 2003; Wheelen dan Hunger 2006; Pearce dan Robinson, 2007).

Variabel kedua (X_2) karakteristik informasi akuntansi manajemen. Variabel ini merupakan karakteristik informasi akuntansi manajemen yang berguna membantu para manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik. Informasi akuntansi manajemen yang semakin andal dalam penelitian ini mengacu pada semakin tingginya tingkat ketersediaan informasi yang memiliki karakteristik/ciri-ciri seperti lingkup keluasan, ketepatan waktu, teragregasi, dan terintegrasi (Chenhall dan Morris, 1986; Wilkinson, 1993; McLeod, 2001; Hall, 2001).

Variabel ketiga (X_3) adalah karakteristik penganggaran. Variabel ini merupakan karakteristik/ciri-ciri yang memperhitungkan aspek perilaku manusia dalam penyusunan dan implementasi anggaran. Adapun karakteristik/ciri-ciri tersebut adalah partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, dan umpan balik anggaran, serta prinsip keadilan (Kenis, 1979; Anthony dan Dearden, 1993; Robbins, 2001).

Variabel keempat (Y) adalah kinerja perusahaan. Variabel ini merupakan hasil yang dicapai perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Kinerja perusahaan diukur dengan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996; Van Horne, 2002).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel/Dimensi	Konsep	Indikator	Skala
Persepsi Manajer Tentang Lingkungan Eksternal (X ₁)	Bagaimana manajer melihat dan menafsirkan lingkungan eksternal yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Manajer mengukur lingkungan eksternal berdasarkan tingkat ketidakpastiannya. (Miliken, 1987; Boyd dan Fulk, 1996; Boyd <i>et al.</i> , 1993; Porter, 1980; Pearce dan Robinson, 2007; Wheelen dan Hunger, 2006; Hitt <i>et al.</i> , 2003).		
Lingkungan Umum (X _{1,1})	Lingkungan yang terdiri dari kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan - keputusan jangka panjang. (Wheelen dan Hunger, 2006; Hitt <i>et al.</i> , 2003; Pearce dan Robinson, 2007).	<ul style="list-style-type: none"> Kekuatan politik dan hukum. Kekuatan ekonomi. Kekuatan teknologi. Kekuatan sosial budaya. 	Ordinal
Lingkungan Industri (X _{1,2})	Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis yang secara langsung mempengaruhi perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2006; Hitt <i>et al.</i> , 2003; Pearce dan Robinson, 2007). Situasi persaingan suatu industri ditentukan oleh kekuatan persaingan. Kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri (Porter, 1985).	<ul style="list-style-type: none"> Ancaman masuknya pesaing baru. Kekuatan tawar-menawar pemasok. Kekuatan tawar-menawar pembeli. Ancaman produk substitusi/ pengganti. Intensitas persaingan perusahaan dalam industri. 	Ordinal
Informasi Akuntansi Manajemen (X ₂)	Informasi yang berguna membantu para manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik, mengacu pada semakin tingginya tingkat ketersediaan informasi yang memiliki karakteristik/ ciri-ciri seperti lingkup keluasan, ketepatan waktu, teragregasi, dan terintegrasi. (Chenhall dan Morris, 1986; Wilkinson, 1993; McLeod, 2001; Hall, 2001).		
Lingkup Keluasan (X _{2,1})	Informasi lingkup keluasan memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi non-ekonomi maupun ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang dan aspek-aspek lingkungan (Chenhall dan Morris, 1986; Wilkinson, 1993).	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan informasi masa yang akan datang. Ketersediaan informasi non-ekonomis. Ketersediaan informasi eksternal. Ketersediaan informasi non finansial. 	Ordinal
Ketepatan Waktu (X _{2,2})	Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>) menunjukkan kecepatan atau rentang waktu permintaan dan frekuensi pelaporan informasi yang diinginkan yang akan mempengaruhi kemampuan manajer untuk membuat keputusan yang tepat (Chenhall dan Morris, 1986; Wilkinson, 1993; McLeod, 2001; Hall, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> Kecepatan laporan. Otomatisasi informasi. Frekuensi pelaporan. Ketepatan pelaporan. 	Ordinal
Teragregasi (X _{2,3})	Informasi terintegrasi menunjukkan bahwa terdapat koordinasi antara segmen sub unit dengan sub unit lainnya (Chenhall dan Morris, 1986).	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan Informasi dari departemen yang ber- Ketersediaan informasi tentang dampak kejadian pada periode tertentu. Ketersediaan informasi tentang dampak kegiatan bagian lain pada bagian sendiri atau keseluruhan perusahaan. Ketersediaan informasi yang digunakan dengan menggunakan model analisis tertentu. 	Ordinal
Terintegrasi (X _{2,4})	Informasi teragregasi menunjukkan informasi yang berkaitan dengan area atau unit yang menjadi tanggungjawab manajer (Chenhall dan Morris, 1986).	<ul style="list-style-type: none"> Interaksi antar bagian. Pencapaian target. Pengaruh keputusan terhadap kinerja. 	Ordinal

Penganggaran (X3.)	Karakteristik penyusunan dan implementasi anggaran yang memperhitungkan aspek perilaku manusia (Kenis, 1979)		
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X3.1.)	Proses penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran (Blocher <i>et al.</i> , 2002: 372).	<ul style="list-style-type: none"> Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran. Alasan revisi anggaran. Frekuensi memberikan saran. Pengaruh dalam penyusunan anggaran. Kontribusi dalam pernyataan usulan anggaran. Kedekatan atasan dengan bawahan. 	Ordinal
Kejelasan Sasaran Anggaran (X3.2.)	Kejelasan sasaran anggaran mengacu pada pengertian sejauhmana tingkat kejelasan dan spesifikasi dari sasaran anggaran serta sejauhmana sasaran anggaran itu dipahami atau dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab atas pencapaiannya (Kenis, 1979).	<ul style="list-style-type: none"> Adanya rumusan anggaran. Adanya komunikasi. Adanya kejelasan peran. Adanya prioritas anggaran. 	Ordinal
Kesulitan Sasaran Anggaran (X3.3.)	Kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis, 1979).	<ul style="list-style-type: none"> Adanya upaya untuk mencapai sasaran. Terdapat kesulitan untuk mencapai target. Diperlukan teknik, keterampilan khusus untuk mencapai sasaran. 	Ordinal
Evaluasi Anggaran (X3.4.)	Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979).	<ul style="list-style-type: none"> Adanya perbandingan anggaran. Adanya analisis penyimpangan. Adanya pengukuran kinerja manajer. Adanya tindakan koreksi. 	Ordinal
Umpan balik Anggaran (X3.5.)	Penyajian laporan kinerja yang tepat waktu kepada para manajer, memberikan mereka pengetahuan bagaimana ¹⁸ erhasilan usaha- usaha yang telah mereka lakukan, mengambil tindakan korektif, dan mengubah rencana sebagaimana diperlukan (Hansen dan Mowen (2003: 299).	<ul style="list-style-type: none"> Keberadaan laporan. Ketepatan waktu. Tingkat akurasi. Pemecahan masalah. 	Ordinal
Tingkat Keadilan Anggaran (X3.6.)	Pelaksana merasa anggarannya mempunyai tingkat kesulitan yang sama dengan anggaran bagian lain (Anthony dan Dearden,1993: 56) dan kesesuaian antara imbalan yang diterima dengan keberhasilan dalam mencapai sasaran anggaran (Robbins, 2001 : 168).	<ul style="list-style-type: none"> Adanya <i>job description</i>. Anggaran yang wajar dan realistis. Adanya bentuk <i>reward / imbalan</i>. Adanya kesempatan promosi jabatan. 	Ordinal
Kinerja Perusahaan (Pendekatan <i>Balanced Scorcard</i>) (Y)	Pencapaian kinerja Perusahaan yang dinilai dan diukur berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan melalui pendekatan <i>balanced scorecard</i> (Kaplan dan Norton,1996: 8).	<ul style="list-style-type: none"> ⁶³<i>Gross Profit Margin ratio.</i> <i>Net Profit Margin ratio.</i> <i>Return on Investment ratio.</i> 	Ordinal
Perspektif Keuangan (Y1.1.)	Perspektif finansial merupakan ukuran finansial yang memberikan ringkasan kosekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil melalui analisis rasio dari laporan keuangan dan membuat angka-angka perbandingan dengan rata-rata industri untuk setiap rasio keuangan yang digunakan (Kaplan dan Norton, 1996: 25; Van Horne,2002: 351-366).		
Perspektif Pelanggan (Y1.2.)	Kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat ¹⁹ profitabilitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996:68).	<ul style="list-style-type: none"> <i>Market Share.</i> Kepuasan Pelanggan. Profitabilitas Pelanggan. Perolehan Pelanggan Baru. 	Ordinal
Perspektif Proses Internal (Y1.3.)	Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen (Shank dan Govindarajan ,1995:36), terdiri dari <i>Innovation, operations, and postsale service</i> (Kaplan dan Norton,1996:96).	<ul style="list-style-type: none"> Inovasi. Proses Operasi. Pelayanan Purna Jual. 	Ordinal
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Y1.4.)	Menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. (Kaplan dan Norton,1996:126).	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan kemampuan pegawai. Motivasi dan pemberdayaan pegawai. 	Ordinal

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sekaran, 2003: 265). Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang masih terdaftar di Kawasan Industri Medan yang berjumlah 103 perusahaan. Penelitian ini menggunakan sensus atas seluruh populasi sebagai unit analisis.

Prosedur Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan menggunakan Skala Likert (*Likert Scale*). Responden dalam penelitian ini dikelompokkan atas dua bagian, yaitu manajer fungsional (manajer pemasaran dan manajer produksi) sebanyak 206 orang untuk variabel persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, informasi akuntansi dan penganggaran. Sedangkan untuk variabel kinerja perusahaan digunakan direktur utama (eksekutif puncak) sebagai responden sebanyak 103 orang.

Pengujian Instrumen Penelitian

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengukur pernyataan yang ada dalam daftar kuesioner. Suatu pernyataan dinyatakan valid jika pernyataan tersebut mampu mengukur apa yang hendak diukur dan mengungkap pada yang ingin diungkapkan.

Uji Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu alat ukur disebut mempunyai reliability tinggi jika alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Dikatakan stabil dan dapat diandalkan bila penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali memberikan nilai yang serupa (Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995 : 138).

Analisis dan Uji Hipotesis

Analisis yang dilakukan untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Analisis jalur Analisis jalur (*Path Analysis*). Uji hipotesis dilakukan melalui besarnya koefisien jalur yang ditaksir atau dihitung berdasarkan data hasil pengamatan, karena penelitian dilakukan secara sensus, maka uji hipotesis tidak melalui statistik uji

dan semua perhitungan dilakukan dengan komputer program *Linear Structural Relationship* (LISREL) 8.30.

Selanjutnya sebagai patokan keceratan untuk menyatakan tinggi rendahnya estimasi indikator, korelasi hubungan, atau kuat lemahnya pengaruh, merujuk kepada standar katagori Guilford (Guilford, 1956 : 145), yaitu dengan kriteria sebagai berikut:

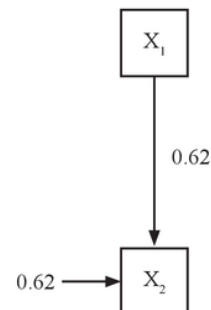
Tabel 2. Kriteria Besarnya Keeratan Hubungan

Nilai Korelasi	Keterangan
< 0,20	Keeratan hubungan sangat rendah atau pengaruh sangat lemah dan hampir bisa diabaikan
0,20 – 0,40	Keeratan hubungan rendah atau pengaruh lemah
0,40 – 0,60	Keeratan hubungan atau pengaruh sedang
0,60 – 0,80	Keeratan hubungan tinggi atau pengaruh kuat
0,80 – 1,00	Keeratan hubungan tinggi atau pengaruh sangat kuat

HASIL

Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis terhadap Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen

Hipotesis pertama menyatakan bahwa persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1) berpengaruh terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen (X_2). Untuk menjawab hipotesis pertama menggunakan analisis jalur dan hasil perhitungan yang diperoleh dengan menggunakan program statistika *Lisrel* 8.30 dapat dilihat pada Gambar 1.



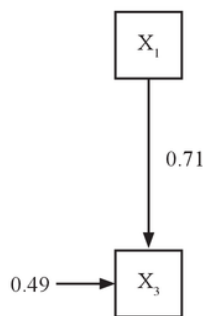
Gambar 1. *Path* Diagram Model Persamaan Sub Struktur 1 Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis terhadap Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen

Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis terhadap Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen

Pengaruh variabel persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1) terhadap informasi akuntansi manajemen (X_2), sebagaimana terlihat pada Gambar 1. koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,62 yang berarti secara statistik dapat dinyatakan bahwa persepsi manajer tentang lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap informasi akuntansi manajemen. Besarnya pengaruh variabel persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1) terhadap variabel karakteristik informasi akuntansi manajemen (X_2) adalah $(0,62 \times 0,62 \times 100\%) = 38\%$. Sedangkan 62% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar persepsi manajer tentang lingkungan bisnis.

Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis terhadap Karakteristik Penganggaran

Hipotesis kedua menyatakan bahwa variabel persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1) berpengaruh terhadap variabel karakteristik penganggaran (X_3). Untuk menjawab hipotesis kedua dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan hasil perhitungan yang diperoleh dengan menggunakan program statistika *Lisrel 8.30* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. *Path* Diagram Model Persamaan Sub Struktur 2 Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis terhadap Karakteristik Penganggaran

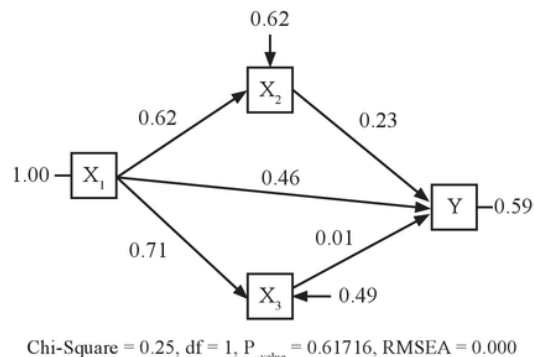
Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis terhadap Karakteristik Penganggaran

Pengaruh variabel persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1) terhadap variabel karakteristik penganggaran (X_3), sebagaimana terlihat pada Gambar 2. koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,71 yang berarti secara statistik dapat dinyatakan bahwa persepsi

manajer tentang lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap karakteristik penganggaran. Besarnya pengaruh variabel lingkungan bisnis (X_1) terhadap variabel penganggaran (X_3) adalah $(0,71 \times 0,71 \times 100\%) = 51\%$. Sedangkan 49% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar persepsi manajer tentang lingkungan bisnis.

Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis, Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen, dan Karakteristik Penganggaran terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1), karakteristik informasi akuntansi manajemen (X_2), dan karakteristik penganggaran (X_3) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y). Untuk menjawab hipotesis ketiga dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Berikut ini Gambar 3, diagram jalur pengaruh persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1), karakteristik informasi akuntansi manajemen (X_2), dan karakteristik penganggaran (X_3) terhadap kinerja perusahaan (Y).



Gambar 3. *Path* Diagram Model Persamaan Sub Struktur 3 Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis, Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen, dan Karakteristik Penganggaran terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh Persepsi Manajer tentang Lingkungan Bisnis, Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen, dan Karakteristik Penganggaran terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh dengan menggunakan program statistika *Lisrel 8.30* dapat dilihat pada dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan koefisien determinasi *multiple* dan koefisien

variabel lain terhadap Y (Tabel 3.), diketahui bahwa secara statistik dinyatakan persepsi manajer tentang lingkungan bisnis (X_1), informasi akuntansi manajemen (X_2), dan penganggaran (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Y) sebesar 41%. Sedangkan 59% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, karakteristik informasi akuntansi manajemen, dan karakteristik penganggaran.

Tabel 2. Koefisien Jalur Besarnya Pengaruh Variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y

Koefisien jalur X_1 terhadap Y	PYX_1	0,46
Koefisien jalur X_2 terhadap Y	PYX_2	0,23
Koefisien jalur X_3 terhadap Y	PYX_3	0,01
Koefisien determinasi multiple	$R^2Y(X_1, X_2, X_3)$	0,41
Koefisien hubungan multiple	$RY(X_1, X_2, X_3)$	0,64
Koefisien determinasi variabel lain terhadap Y	$P^2Y\epsilon$	0,35
Koefisien variabel lain terhadap Y	$PY\epsilon$	0,59

PEMBAHASAN

Berdasarkan persentase yang dicapai dan selanjutnya apabila dianalisis dengan merujuk kepada standar katagori Guilford (Guilford, 1956: 145), maka pengaruh persepsi manajer tentang lingkungan bisnis terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen masuk dalam kategori rendah. Rendahnya pengaruh persepsi manajer tentang lingkungan bisnis terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen, menunjukkan bahwa ketersediaan informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik lingkup keluasan, ketepatan waktu, teragregasi, dan terintegrasi tidak sepenuhnya dimanfaatkan oleh manajer. Kondisi ini tidak terlepas dari prinsip teori kontijensi (*contingency theory*) yang menyatakan bahwa dalam penerapan suatu konsep tidak mungkin efektif dan sama untuk setiap perusahaan, hal ini sangat dipengaruhi oleh kondisi di mana konsep tersebut diterapkan. Hal ini seperti dikemukakan oleh ¹²ey (1980) bahwa pendekatan kontijensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan dalam setiap keadaan. Dengan demikian

⁵² ketersediaan dari masing-masing karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen itu mungkin tidak selalu sama untuk setiap perusahaan.

Perubahan lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan perusahaan melakukan penyesuaian terhadap kondisi perusahaan dengan lingkungan. Percepatan perubahan lingkungan bisnis yang tinggi akan mengarah dan menghasilkan ketidakpastian lingkungan bisnis yang semakin tinggi pula, sehingga menyulitkan manajemen mendapatkan informasi relevan, valid, akurat dan tepat waktu untuk pengambilan ²⁵ keputusan (Miliken, 1990). Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategis karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan untuk membuat keputusan strategis untuk menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan bisnis (Wheelen dan Hunger, 2006: 72).

Hal senada juga dikemukakan oleh Mintzberg (1990), bahwa percepatan perubahan lingkungan menyulitkan manajemen memperoleh informasi yang tepat untuk pengambilan keputusan. Manajemen senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*environmental scanning*) guna mendapatkan informasi bisnis yang memadai sebagai dasar pengambilan keputusan strategis (Smith, 199¹³).

Selama ini riset terhadap faktor kontekstual ketidakpastian lingkungan lebih ditekankan pada persepsi manajemen terhadap lingkungan ¹³ isnya seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Chenhall dan Moris (1986), Gordon dan ²³ Narayanan (1984), serta Gul dan Chia (1994). Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak mempunyai informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat. Miliken (1987) menyatakan ketidakpastian lingkungan merupakan rasa ketidakmampuan individu dalam meramalkan sesuatu secara tepat.

Boyd dan Fulk (1996) berpendapat bahwa pengukuran lingkungan bisnis dengan pendekatan subjektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informant*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan manajer puncak.

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2001:121).

Akuntansi manajemen lebih menekankan pada pengelolaan informasi untuk kebutuhan manajemen dalam melaksanakan fungsi pokok manajemen, seperti perencanaan, pengawasan, memotivasi, pengendalian kegiatan perusahaan, penilaian kinerja, dan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perubahan atau bagian yang dipimpinya. Ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, manajer akan membutuhkan informasi dengan karakteristik berkecukupan luas (*broad scope*) agar keputusan yang akan diambil dapat efektif (Gordon dan Narayanan, 1984). Gul dan Chia (1994) telah memberikan bukti empiris yang kuat untuk mendukung proposisi atau pernyataan bahwa persepsian ketidakpastian lingkungan mempengaruhi karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja perusahaan.

Lebih lanjut Gordon dan Narayanan (1984) mengemukakan bahwa dengan informasi yang tepat waktu akan membantu manajer menghadapi ketidakpastian lingkungan yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka. Studi yang dilakukan Chenhall dan Moris (1986) menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan persepsian berhubungan dengan informasi yang scopenya luas dan informasi yang disampaikan secara tepat waktu.

Mia (1993) menemukan bukti bahwa informasi sistem akuntansi manajemen *broad scope* berperan sebagai mediator pada hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan kinerja. Lebih lanjut dalam penelitian Mia dan Chenhall (1994) menunjukkan hubungan antara tingkat penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen yang lingkungannya luas ada/eksis lebih kuat pada manajer pemasaran daripada manajer produksi. Hal ini mengimplikasikan bahwa kesulitan penyusunan perencanaan dan pengendalian yang disebabkan ketidakpastian lingkungan dapat dikurangi oleh ketersediaan informasi akuntansi manajemen dengan karakteristik *broad scope*, yaitu informasi yang mengandung orientasi masa depan. Dengan kata lain, bahwa pada kondisi terdapat ketidakpastian lingkungan, suatu perusahaan akan semakin membutuhkan karakteristik informasi *broad scope*. Hal ini didasarkan pada argumen bahwa ketika tingkat ketidakpastian lingkungan tinggi, penggunaan

informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik *broad scope* dapat membantu manajer memperoleh informasi yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan akurasi pengambilan keputusan.

Penelitian yang dilakukan oleh Chong (1996) menunjukkan bahwa dalam situasi ketidakpastian tinggi, tingkat penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen yang lingkungannya luas mengarahkan pada keputusan manajerial yang efektif dan oleh karenanya kinerja manajerial terperbaiki. Dengan kata lain, pada situasi ketidakpastian rendah, tingkat penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen yang lingkungannya luas mengarahkan pada informasi yang berlebihan yang akhirnya bermuara pada fungsi tidak sebagaimana mestinya (*dysfunctional*) terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya berdasarkan persentase yang dicapai dan selanjutnya apabila dianalisis dengan merujuk kepada standar katagori Guilford (Guilford, 1956 : 145), maka pengaruh persepsi manajer tentang lingkungan bisnis terhadap penganggaran masuk dalam kategori cukup tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hopwood (1972) bahwa hal penting yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan sasaran anggaran adalah karakter hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Oleh sebab itu, beberapa sasaran spesifik dalam tahap yang berurutan tergantung pada tingkat perubahan yang dihadapi. Pada tingkat perubahan lingkungan yang tinggi, kejelasan sasaran anggaran kurang efektif daripada tingkat perubahan lingkungan yang rendah/stabil.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, setiap perusahaan akan selalu dihadapkan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, hingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai alternatif kebijakan yang akan ditempuhnya dalam melaksanakan kegiatan usaha tersebut. Disamping itu dalam pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan tersebut perlu adanya suatu alat untuk mengkomunikasikan semua kegiatan agar dapat berjalan secara serasi dan terkendali. Untuk keperluan tersebut banyak sarana manajemen yang dapat dipergunakan dan salah satu di antaranya dalam bentuk anggaran. Dengan kata lain anggaran akan sangat bermanfaat untuk mensinergikan seluruh sumber dana dan daya yang ada dalam suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya.

Manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengalokasian sumber daya telah lama dikenal. Teori organisasi modern sekarang ini memperkenankan adanya pengertian baru dalam proses penganggaran. Jika suatu organisasi berada pada lingkungan yang stabil dan beroperasi pada teknologi rutin dapat mempertahankan pengendalian efektifnya melalui spesifikasi prosedur dan pengambilan keputusan terpusat, maka proses penganggaran dari atas ke bawah (*top-down*) lebih sesuai dalam situasi ini. Sebaliknya, pada organisasi yang lingkungannya tak menentu dan beroperasi dengan teknologi yang tidak rutin, maka penting sekali adanya partisipasi dari tingkat manajemen yang lebih rendah, sepanjang mereka cukup mempunyai informasi yang relevan untuk merumuskan rencana organisasi. Proses penganggaran dari bawah ke atas (*bottom-up*) lebih cocok untuk situasi ini. Di samping itu diperlukan juga adanya fleksibilitas anggaran (adanya revisi anggaran dalam tahun berjalan) pada situasi tersebut (Sathe, 1979). 35

Anggaran suatu perusahaan disusun berdasar asumsi-asumsi bahwa kondisi tertentu akan berlaku selama tahun anggaran. Jika kondisi sesungguhnya ternyata berbeda dengan yang diasumsikan, mungkin diperlukan revisi anggaran. Revisi anggaran memerlukan waktu, pemikiran, dan biaya. Terlalu seringnya melakukan revisi anggaran, bisa jadi mengakibatkan anggaran sebagai alat pengukur yang tidak mampu mengukur. Tapi revisi anggaran diperlukan agar anggaran dapat selalu digunakan untuk mengukur kinerja unit-unit organisasi sehingga perubahan kondisi harus dicerminkan dalam revisi anggaran.

Chenhall dan Moris (1986) menegaskan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan sebagai faktor kontinjensi yang paling penting, sebab ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan menjadikan proses perencanaan dan kontrol lebih sulit. Aktivitas perencanaan menghadapi permasalahan karena ketidakmampuan memprediksi kejadian di masa yang akan datang. Aktivitas kontrol juga sangat dipengaruhi oleh ketidakpastian. Contohnya sub unit organisasi yang tidak mampu memprediksi perubahan beranggapan bahwa anggaran statis tidak efektif sebagai alat kontrol karena seringkali standar-standar yang telah ditetapkan tidak dapat digunakan (*out of date*).

Kesulitan yang diakibatkan oleh adanya perubahan lingkungan bagi manajer dalam menjalankan operasionalnya justru memungkinkan sangat diperlukannya partisipasi untuk memprediksi kejadian di masa yang akan datang. Hasil penelitian Kren (1992) menunjukkan bahwa dalam kondisi yang tingkat perubahannya tinggi dibutuhkan adanya partisipasi dan kondisi ini dibuktikan berdampak positif terhadap kinerja.

Berdasarkan persentase yang dicapai dan selanjutnya apabila dianalisis dengan merujuk kepada standar kategori Guilford (Guilford, 1956: 145), maka pengaruh persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, karakteristik informasi akuntansi manajemen, dan karakteristik penganggaran terhadap kinerja perusahaan adalah cukup tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Boyd dan Fulk (1996), bahwa pengukuran lingkungan bisnis dengan pendekatan subjektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan manajer puncak.

Dill dalam Robbins (1996: 229) mengemukakan bahwa lingkungan penting karena tidak semua lingkungan sama. Mereka berbeda dalam hal ketidakpastian lingkungan. Sebagian organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis: hanya sedikit kekuatan dalam lingkungan khusus mereka yang berubah. Tidak ada dorongan baru di bidang teknologi dari para pesaing, sedikit aktivitas dari kelompok-kelompok yang berpengaruh di masyarakat untuk mempengaruhi organisasi, dan sebagainya. Organisasi lainnya menghadapi lingkungan yang dinamis: perubahan, peraturan pemerintah yang cepat dan yang mempengaruhi usaha mereka, pesaing baru, kesukaran dalam memperoleh bahan baku, preferensi yang berubah-ubah dari masyarakat, dan sebagainya. Lingkungan yang statis menciptakan ketidakpastian lebih sedikit bagi para manajer daripada lingkungan yang dinamis. Dan karena ketidakpastian merupakan ancaman terhadap keefektifan organisasi, manajemen mencoba untuk meminimalkannya.

Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan perusahaan melakukan

penyesuaian terhadap kondisi perusahaan dan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungannya tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dipahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah (Miliken, 1987). Sebaliknya, dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah (lingkungan relatif stabil), individu dapat memprediksi keadaan sehingga langkah-langkah yang akan diambil dapat direncanakan dengan lebih akurat (Duncan, 1972).

Kemampuan memprediksi keadaan di masa yang akan datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan rendah dapat juga terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran yang akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggungjawabnya dan dapat memprediksi lingkungannya. Bagi bawahan, ketidakpastian lingkungan yang rendah adalah kondisi yang memudahkan untuk memperoleh informasi, terutama informasi yang menyangkut bidang teknisnya. Ini akan menguntungkan perusahaan dalam penyusunan anggaran jika bawahan memberi informasinya.

Gul dan Chia (1994) memberikan bukti empiris yang kuat untuk mendukung proposisi atau pernyataan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan mempengaruhi karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja perusahaan.

Mia (1993) menemukan bukti bahwa informasi sistem akuntansi manajemen *broad scope* berperan sebagai mediator pada hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan kinerja. Kesimpulan yang diperoleh adalah ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik *broad scope* juga akan meningkat.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*), setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Untuk memungkinkan para manajer melaksanakan peran mereka, setiap manajer memerlukan alokasi sumber daya ke tangan para manajer yang diukur dalam satuan moneter standar. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur sumber daya

yang dialokasikan kepada manajer yang bertanggung jawab untuk melaksanakan peran tertentu dalam pencapaian sasaran anggaran, berfungsi sebagai alat pengirim peran (*role sending device*). Informasi akuntansi pertanggungjawaban memperjelas peran setiap manajer dalam mencapai sasaran anggaran, karena peran setiap manajer dalam proses perencanaan laba jangka pendek tidak akan ada artinya, jika tidak disertai dengan alokasi sumber daya ke tangan setiap manajer yang diberi peran (Mulyadi, 2001: 492).

Kesesuaian (*fit*) yang lebih baik antara sistem pengendalian dengan variabel kontinjensi dihipotesakan pada beberapa penelitian menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat (Fisher, 1998). Penggunaan konsep kesesuaian (*fit*) dalam teori kontinjensi menunjukkan tingkat kesesuaian antara faktor-faktor kontekstual (kontinjensi) dan sistem informasi akuntansi manajemen (seperti desain akuntansi dan sistem penganggaran) akan memungkinkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Bambang Riyanto, 2001).

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis penelitian, hasil dan pembahasan, kesimpulan penelitian disertasi sebagai berikut:

Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis memiliki pengaruh yang positif terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen. Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis menunjukkan pengaruh yang rendah/lemah terhadap karakteristik informasi akuntansi manajemen. Hal ini memberikan makna bahwa ketersediaan informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik lingkup keluasaan, ketepatan waktu, teragregasi, dan terintegrasi tidak sepenuhnya dimanfaatkan oleh manajer. Kondisi ini tidak terlepas dari prinsip teori kontinjensi (*contingency theory*) yang menyatakan bahwa dalam penerapan suatu konsep tidak mungkin efektif dan sama untuk setiap perusahaan, hal ini sangat dipengaruhi oleh kondisi di mana konsep tersebut diterapkan. Kesesuaian antara ketersediaan informasi akuntansi manajemen dengan kebutuhan penggunaannya dapat membantu manajer memperoleh informasi yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan akurasi pengambilan keputusan sehingga ketidakpastian lingkungan yang dirasakan manajer dapat diminimalkan.

Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis berpengaruh positif terhadap penganggaran. Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis menunjukkan pengaruh yang cukup tinggi terhadap karakteristik penganggaran. Hal ini memberikan makna bahwa penyusunan dan implementasi anggaran yang memiliki karakteristik partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, dan umpan balik anggaran, serta prinsip keadilan akan dipengaruhi oleh bagaimana manajer melihat dan menafsirkan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan.

Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, karakteristik informasi akuntansi manajemen, dan karakteristik penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, informasi akuntansi manajemen, dan penganggaran menunjukkan pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menandakan bahwa persepsi manajer tentang lingkungan bisnis, karakteristik informasi akuntansi manajemen, dan karakteristik penganggaran akan mempengaruhi baik tidaknya kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and V. Govindarajan. 2004. *Management Control System* (11th edition). New York: Richard D. Irwin Inc.
- _____, John Dearden., and Bedford. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Bank Indonesia. 2010. Laporan Triwulan I 2010.
- Boyd, B. K. and Fulk, J. 1996. Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model. *Journal of Management*, 22: 1-21.
- Chenhall, Robert H. and Deigan Morris, 1986. The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Managerial Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61 (1): 16-35.
- Chong, Vincent K. 1996. Management Accounting System, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note. *Accounting, Organization and Society*, 21 (5): 415- 421.
- Dess and A. M. A. Rasheed. 1993. Divergence Between Archival and Perceptual Measures of Environment: Causes and Consequences. *Academy of Management Review*, 18: 204-226.
- Duncan, R. B. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*: 313-327.
- Fisher, J. G. 1998. Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcome: Past Result and Future Direction. *Behavioral Research in Accounting*, 10: 47-64.
- Gordon, L. A. and Narayanan, V. K. 1984. Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation. *Accounting, Organization, and Society*, 9: 33-47.
- Guilford, J. P. 1956. *Psychometric Method*. New York: McGraw Hill Book Company Inc.
- Gul, F. A dan Chia, Y. M. 1994. The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Thee Way Interaction. *Accounting, Organization and Society*, 19: 413-426.
- Hitt, A. Michael., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. 2003. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (5th edition). South-Western College Publishing.
- Hopwood, Anthony G. 1972. An Empirical Study the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Empirical Research in Accounting: Selected Studies. Suplemen to Journal of Accounting Research*: 156-182.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kenis, Izzettin. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54 (4): 707-721.
- Kompas. 18 Juni 1998.
- Kren, L. 1992. Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67 (3): 511-526.
- Nasehatun, Apandi. 1999. *Budget dan Control*. Jakarta: Grasindo.
- Nisajjar, Karhi and Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Mia. 1993. The Role of Management Accounting System Information in Organization: An Empirical Study. *British Accounting Review*: 269-285.

31

Milliken, F. J. 1987. Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12: 133-147.

Mintzberg, F. J. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*: 171-194.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa* (edisi ke-3). Jakarta: Salemba Empat.

Otley, David. T. 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations, and Society*: 413-427.

Pearce II, A John. and Richard B. Robinson, JR. 2007. *Formulation, Implementation, and Control* (10th edition). New York: McGraw Hill International.

Porter, Micheal E. 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

_____. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

45

Riyanto, Bambang. 2001. Alternative Approach to Examining A Contingency Model in Accounting Research: A Comparison. *Jurnal Riset Akuntansi Manajemen*, 1 (1): 13-32.

Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, Aplikasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

_____. 2001. *Organizational Behavior* (9th edition). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business, A Skill Building Approach* (4th edition). USA: John Willey and Sons, Inc.

Siegel, Gary and Marconi. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.

Singarimbun, Masri. dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei* (edisi ke-8). Jakarta: LP3ES.

Singh, Kavaljit. 1998. *Memahami Globalisasi Keuangan : Panduan untuk Memperkuat Rakyat*. Jakarta: Yakoma-PGI.

Smith, Richard. 1997. Accounting for Environment: The Role of Strategic. *Management Accounting*.

Van Horne, James C. 2002. *Financial Management and Policy* (12th edition). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

ORIGINALITY REPORT

23%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.widyatama.ac.id Internet Source	1%
2	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	1%
3	ojs.unud.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to iGroup Student Paper	1%
5	repository.unpas.ac.id Internet Source	1%
6	akuntansijurnal.blogspot.com Internet Source	1%
7	fedetd.mis.nsysu.edu.tw Internet Source	1%
8	hal.archives-ouvertes.fr Internet Source	1%
9	www.scribd.com Internet Source	<1%

10	www.doe.upc.edu Internet Source	<1%
11	arthavidya.wisnuwardhana.ac.id Internet Source	<1%
12	blognyaekonomi.files.wordpress.com Internet Source	<1%
13	jrai-iai.org Internet Source	<1%
14	pt.scribd.com Internet Source	<1%
15	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	<1%
16	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	<1%
17	www.bi.go.id Internet Source	<1%
18	jcholse.blogspot.com Internet Source	<1%
19	contohskripsiakuntansi.blogspot.com Internet Source	<1%
20	wahyuindrapermataa.blogspot.co.id Internet Source	<1%

21	Internet Source	<1%
22	ilmumanajemendanakuntansi.blogspot.com Internet Source	<1%
23	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1%
24	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
25	ephastikoz.blogspot.com Internet Source	<1%
26	www.pdambandarmasih.com Internet Source	<1%
27	aanfauzi95.blogspot.com Internet Source	<1%
28	edoc.site Internet Source	<1%
29	ekonominator.blogspot.com Internet Source	<1%
30	skripsi-skripsiun.blogspot.com Internet Source	<1%
31	140.133.6.46 Internet Source	<1%
32	journal.uii.ac.id Internet Source	<1%

33 Angus Morrison-Saunders. "Practitioner Perspectives on the Role of Science in Environmental Impact Assessment", Environmental Management, 06/01/2003
Publication <1%

34 cahayavana.blogspot.com
Internet Source <1%

35 docplayer.info
Internet Source <1%

36 repository.ipb.ac.id
Internet Source <1%

37 Submitted to Udayana University
Student Paper <1%

38 www.akdeniz.edu.tr
Internet Source <1%

39 Submitted to South Bank University
Student Paper <1%

40 Submitted to Universiti Teknologi Malaysia
Student Paper <1%

41 rujakemas.blogspot.com
Internet Source <1%

42 jikti.bakti.or.id
Internet Source <1%

43	Internet Source	<1%
44	eprints.dinus.ac.id Internet Source	<1%
45	Widanaputra, A.A., and N.P.S.H. Mimba. "The Influence of Participative Budgeting on Budgetary Slack in Composing Local Governments' Budget in Bali Province", <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 2014. Publication	<1%
46	id.123dok.com Internet Source	<1%
47	www.bdigital.unal.edu.co Internet Source	<1%
48	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1%
49	pt.slideshare.net Internet Source	<1%
50	ailuvhunn.blogspot.com Internet Source	<1%
51	businessperspectives.org Internet Source	<1%
52	perpustakaan.unitomo.ac.id Internet Source	<1%

53

www.publikasi.uniska-kediri.ac.id

Internet Source

<1%

54

jurnal.widyamanggala.ac.id

Internet Source

<1%

55

eprints.unsri.ac.id

Internet Source

<1%

56

Submitted to Test Account

Student Paper

<1%

57

Submitted to Trisakti University

Student Paper

<1%

58

Awani Irewati. "Dinamika Kerja Sama Subregional di Selat Malaka: City to City Connectivity sebagai Pendukung Koridor Ekonomi", Jurnal Penelitian Politik, 2018

Publication

<1%

59

www.hayatulislam.net

Internet Source

<1%

60

Submitted to Universitas Negeri Makassar

Student Paper

<1%

61

Mark Pagell, Daniel R. Krause. "Strategic consensus in the internal supply chain: Exploring the manufacturing-purchasing link", International Journal of Production Research, 2002

Publication

<1%

62	Submitted to Universitas Katolik Widya Mandala Student Paper	<1%
63	lib.dr.iastate.edu Internet Source	<1%
64	fr.scribd.com Internet Source	<1%
65	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	<1%
66	tci-thaijo.org Internet Source	<1%
67	www.iiste.org Internet Source	<1%
68	core.ac.uk Internet Source	<1%
69	glorycorner.blogspot.com Internet Source	<1%
70	journal.uinsgd.ac.id Internet Source	<1%
71	text-id.123dok.com Internet Source	<1%
72	www.hostgeni.net Internet Source	<1%

73

media.neliti.com

Internet Source

<1%

74

iwanlukman.blogspot.com

Internet Source

<1%

75

eprints.uns.ac.id

Internet Source

<1%

76

www.emeraldinsight.com

Internet Source

<1%

77

Rante, Andika, and Ari Warokka. "Leadership style, decentralisation and managerial performance: Does the management accounting system mediate the relationship?", *J for Global Business Advancement*, 2016.

Publication

<1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

Off

Exclude bibliography

On