

658.155

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

EDDY LABERTO

NIM C4A099275

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2001

UPI-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya, *Eddy Laberto*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Eddy Laberto", followed by a large, stylized circular flourish.

Eddy Laberto
September 2001

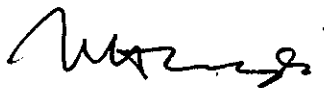
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

yang disusun oleh Eddy Laberto, NIM C4A099275
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 September 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. M. Nasir, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang September 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

Abstract

The relationship between budget participation and managerial performance has been attracting researcher's attention for many years. However, the results of previous studies on the relationship between budget participation and managerial performance has been inconclusive and often contradictory. One way to reconcile these conflicting results is to investigate the hypothesized relationship utilizing a contingency approach (Govindarajan, 1986). This study empirically reexamined the effect of budget participation on managerial performance using a contingency approach. One contingent variable was investigated, namely managerial motivation.

Mailed questionnaires were distributed to 81 Branch Manager of State's Bank in Yogyakarta and Central Java provinces. The responses from 53 Branch Manager (65%) were analyzed by using path analysis.

The result indicated that participation and performance are found to be significantly positively related, likewise participation to motivation and motivation to performance. Furthermore, the results of the study suggest that the path between participation and performance through motivation explains also significantly positively related. In other words, by or without intervening variable's (motivation), participation and performance are found to be significantly positively related.

Abstraksi

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial telah menarik perhatian peneliti dalam beberapa tahun. Akan tetapi hasil-hasil penelitian terdahulu terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tidak dapat disimpulkan secara konklusif dan seringkali bertentangan. Salah satu cara untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang saling bertentangan tersebut adalah menyelidiki hubungan tersebut dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986).

Penelitian ini secara empirik menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan kontinjensi. Satu variabel kontinjensi diselidiki yaitu motivasi manajerial.

Kuesioner melalui pos dikirimkan kepada 81 Pemimpin Cabang Bank BUMN di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Jawaban dari 53 Pemimpin Cabang (65%) dianalisis dengan menggunakan analisa jalur (path analysis). Hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial ditemukan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, demikian pula antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi digambarkan juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Dengan kata lain, dengan atau tanpa variabel intervening (motivasi), partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial ditemukan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening", sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menghaturkan terima kasih dan rasa hormat yang mendalam kepada Drs. M. Nasir, MSi, Akt, Pembimbing Utama dan Drs. Syuhada Sofyan, MSIE, Pembimbing Anggota, yang dengan penuh perhatian dan kesabaran memberikan bimbingan dan arahan selama pembuatan tesis ini.

Ucapan terima kasih dan rasa hormat juga penulis haturkan kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, Ketua Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro beserta Staf yang telah memberikan fasilitas dan kemudahan selama penulis mengikuti pendidikan.
2. Semua Dosen dan Staf Administrasi Program Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan fasilitas kepada penulis selama mengikuti pendidikan.
3. Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program

Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
Semarang.

4. Yang tercinta istri kami, Venty Rosalina Sitorus dan anak-anak kami Shandy Angelica Elizabeth, Kevin Gorga Kennedy dan Anggi Priyanka yang dengan penuh kesabaran dan kebesaran hati memberikan dorongan kepada penulis selama mengikuti pendidikan.
5. Staf dan Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) di Kantor Sub Area Mikro Sleman yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu atas segala bantuannya

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk kesempurnaannya sehingga dapat lebih berguna dan memberi manfaat bagi pihak terkait.

Semarang, September 2001

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang Penelitian.....	1
2. Perumusan Masalah	4
3. Tujuan Penelitian	5
4. Manfaat Penelitian	5
II. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	6
1. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	6
2. Kinerja Manajerial	8
3. Motivasi	9
4. Pendekatan Kontinjensi	11
5. Penelitian Terdahulu	13
6. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	16

7. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi.....	17
8. Motivasi dan Kinerja Manajerial	18
9. Model Penelitian dan Hipotesis	19
III. METODE PENELITIAN	21
1. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data.....	21
2. Jenis dan Sumber Data.....	22
3. Operasionalisasi Variabel	22
3.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	22
3.2. Motivasi	23
3.3. Kinerja Manajerial.....	24
4. Metode Analisis Data	25
4.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen.....	26
4.2. Teknik Analisis.....	27
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
1. Hasil Pengumpulan Data	36
2. Uji Reliabilitas	37
3. Uji Validitas	38
4. Deskripsi Statistik	39
5. Evaluasi Atas Asumsi-asumsi Dari Aplikasi SEM.....	40
6. Uji Model Secara Menyeluruh.....	44
7. Uji Hipotesis	47
8. Pembahasan	49
V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI.....	53

1. Kesimpulan	53
2. Keterbatasan.....	54
3. Implikasi.....	55

REFERENSI

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1. Goodness-of-fit Indices.....	34
Tabel 4.1. Statistik Deskriptif : Demografi Responden	36
Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	37
Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	38
Tabel 4.4. Descriptive Statistics.....	39
Tabel 4.5. Correlation	40
Tabel 4.6. Penilaian Atas Normalitas Data (Assesment of Normality)	41
Tabel 4.7. Descriptive Statistics Sumarized.....	42
Tabel 4.8. Standardized Residual Covariance.....	44
Tabel 4.9. Ringkasan Overall Model Fit.....	45
Tabel 4.10. Hubungan antara PPA terhadap KM dengan M sebagai variabel Intervening	48
Tabel 4.10a Uji Hipotesis	48

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening....	19
Gambar 3.1. Diagram Alur	29
Gambar 4.1. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.....	47

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kusioner Penelitian.....	60
Lampiran 2. Data Primer Hasil Penelitian.....	64
Lampiran 3. Text Output SEM.....	70
Lampiran 4. Analisis Kesahihan Butir.....	82
Lampiran 5. Daftar Riwayat Hidup.....	86

I. Pendahuluan

1. Latar Belakang Penelitian

Peranan anggaran dalam sistem pengendalian manajemen adalah hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Sebagai alat pengendalian manajemen, anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja (Schiff dan Lewin, 1970), alat untuk memotivasi para anggota organisasi (Chow, et.al, 1988) dan alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kenis, 1979).

Sejalan dengan tersebut diatas, Hansen dan Mowen (2000), menyatakan bahwa penggunaan anggaran adalah untuk pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi dan meningkatkan koordinasi. Hal tersebut menyiratkan bahwa proses penyusunan anggaran merupakan aktivitas manusia, sehingga membawa banyak dimensi perilaku. Oleh sebab itu, anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris, 1952; Schiff dan Lewin 1970). Untuk mengatasi kemungkinan dampak disfungsional, Argyris (1952) menyarankan perlunya bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Penelitian mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran (anggaran partisipatif) dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan.

Namun demikian hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti menunjukkan bahwa hubungan diantara keduanya tidak dapat disimpulkan secara

konklusif. Seperti Brownell (1982 b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), menyatakan hubungan yang tidak signifikan, bahkan beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif [Sterdy, 1960; Bryan dan Lock, 1967 dalam Peter Brownell (1981)].

Dari berbagai hasil penelitian yang saling bertentangan tersebut, maka penelitian ini akan menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, Govindarajan (1986) menyatakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) yaitu mengevaluasi faktor-faktor kondisional atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penggunaan kerangka kontinjensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982a; Murray, 1990).

Adapun faktor-faktor kondisional atau variabel yang dapat mempengaruhi kedua hubungan tersebut oleh Brownell (1982 a) dikelompokkan kedalam empat kelompok variabel, yaitu : Kultural, Organisasional, Interpersonal dan Individual. Keempat variabel tersebut dapat bertindak sebagai variabel moderating atau

intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Para peneliti kemudian menggunakan pendekatan kontinjensi tersebut untuk menguji pengaruhnya terhadap keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Gul et.al (1995) menguji pengaruh variabel moderating struktur dan kultur organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif dengan peningkatan kinerja manajerial. Peneliti lain seperti Brownell (1981) menggunakan "locus of control"; sedangkan Mia (1988) dan Riyadi (2000) menggunakan motivasi sebagai variabel moderating yang mempengaruhi kedua hubungan tersebut. Kemudian Brownell dan McInnes (1986) menggunakan motivasi sebagai variabel intervening dalam menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Mia (1988) dalam penelitiannya melaporkan bahwa secara signifikan motivasi mampu bertindak sebagai variabel moderating didalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun penelitian yang dilakukan Riyadi (2000) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Selanjutnya, Brownell dan McInnes (1986) dengan menggunakan motivasi sebagai variabel intervening melaporkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, namun kedua hubungan tersebut melalui motivasi digambarkan sangat kecil, terutama disebabkan hubungan partisipasi dengan motivasi tidak signifikan

Disamping itu penelitian yang dilakukan selama ini pada umumnya dilakukan terhadap perusahaan industri/manufaktur dan jarang dilakukan terhadap perusahaan jasa seperti yang dikatakan oleh Ferris (1977), bahwa dalam penelitian selama ini sedikit perhatian diberikan pada lingkungan profesional. Demikian pula yang dikatakan Kenis (1979), dalam penelitiannya mengatakan bahwa hasil penelitian mungkin berbeda jika manajer dari industri jasa dimasukkan dalam sampel. Oleh sebab itu berdasarkan saran Ferris (1977) dan Kenis (1979), penelitian ini akan menguji kembali variabel motivasi sebagai variabel intervening untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan memperluas obyek penelitian pada industri jasa perbankan untuk mengkonfirmasi hasil penelitian Brownell dan McInnes (1986).

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka masalah yang terjadi adalah bahwa hasil penelitian dari berbagai peneliti mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial saling bertentangan sehingga permasalahan tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan :

- 1) Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- 2) Apakah motivasi yang berfungsi sebagai variabel intervening mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Menguji secara empiris pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
- 2) Menguji secara empiris sejauh mana motivasi yang berfungsi sebagai variabel intervening mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Untuk memperkuat penelitian sebelumnya mengenai adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
- 2) Untuk memperjelas variabel motivasi sebagai variabel intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
- 3) Diharapkan memberikan kontribusi praktis dalam praktek manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.

II. Telaah Literatur dan Pengembangan Model

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah komponen utama dari rencana keuangan yang menunjukkan sasaran dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 1997). Lebih luas lagi anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966 dalam Riyadi, 2000).

Anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan (Schiff dan Lewin, 1970). Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Sementara Chow et.al (1988) menyatakan bahwa anggaran mempunyai dua tujuan yaitu memotivasi kinerja bawahan dan memudahkan perencanaan. Disamping anggaran berfungsi sebagai perencanaan keuangan, anggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Kenis, 1979).

Dari berbagai fungsi anggaran tersebut pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian. Oleh karena itu proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks.

karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argyris, 1952; Milani, 1975). Anggaran yang terlalu menekan cenderung akan menimbulkan sikap agresi bawahan terhadap manajemen (atasan) dan menyebabkan ketegangan yang kemungkinan dapat menyebabkan inefisiensi. Hal tersebut dapat terjadi karena kemungkinan target yang ditetapkan dalam anggaran terlalu sulit untuk dicapai. Oleh sebab itu Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982a).

Partisipasi penyusunan anggaran juga merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif didalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995).

Lebih lanjut Milani (1975) mengatakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer

(sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat tercapai (Brownell dan Mc Innes, 1986).

Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut [Argyris, 1952; Hanson, 1966 dalam Riyadi (2000)]. Mia (1988) menyimpulkan bahwa organisasi akan baik tergantung sistem anggaran (partisipatif atau non partisipatif) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi.

2. Kinerja Manajerial

Telah dikemukakan bahwa sebagai alat pengendalian manajemen, anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja (Schiff dan Lewin, 1970).

Informasi anggaran membantu manajemen puncak untuk mengevaluasi kinerja dari manajer fungsional dan mendistribusikan penghargaan (reward) dan hukuman (punishments). Dalam konteks ini, keberadaan anggaran sebagai bagian penting dari perancangan sistem motivasi organisasi untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial (Kenis, 1979).

Oleh sebab itu penelitian terhadap fungsi anggaran dilakukan secara terus menerus oleh para peneliti, secara ekstensif menguji pengaruh karakteristik sistem penganggaran terhadap dampak perilaku manajerial, khususnya terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian kinerja manajerial yang diperoleh manajer

merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, staffing (pengaturan staf), negosiasi dan perwakilan/representasi (Mahoney, et.al, 1963).

3. Motivasi

Telah dikemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran juga merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi.

Motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982).

Teori cognitive dissonance yang dikemukakan oleh Festinger (1957) dalam Riyadi (2000) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat pengharapannya (rendah).

Selanjutnya literatur teoritis awal dalam manajemen akuntansi menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran melalui dampak positif dari motivasi akan meningkatkan kinerja manajerial [seperti Argyris, 1952 ; Becker dan Green, 1962 dalam Brownell, (1986)]. Berdasarkan literatur tersebut, beberapa penelitian meletakkan proposisi tersebut dalam penelitian mereka

(Kenis, 1979; Merchant, 1981; Mia, 1988), tetapi terdapat ketidak konsistenan diantara penelitian tersebut dalam pendekatan untuk mengukur motivasi.

Oleh sebab itu Mohan et.al (1995) menyatakan bahwa pengukuran motivasi yang digunakan dapat mempengaruhi kesimpulan mereka atau pengukuran motivasi yang digunakan pada penelitian terdahulu terlalu spesifik.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1967); Searfoss dan Monczka (1973); Kenis (1979); dan Merchant (1981) oleh Brownell dan McInnes (1986) dikatakan tidak satupun pengukuran motivasi tersebut menggunakan teori pengharapan (expentancy theory). Oleh sebab itu penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) dalam mengukur motivasi menggunakan pendekatan teori pengharapan yang dikembangkan oleh House (1971). Namun demikian seperti yang diakui oleh Brownell dan McInnes (1986) bahwa aspek-aspek dari model pengharapan yang digunakannya dalam penelitiannya telah mendapatkan kritikan dari Staw (1977) dan model pengharapan kadang-kadang menunjukkan hubungan yang agak lemah terhadap usaha (effort) dan kinerja (Ferris, 1977).

Hackman dan Porter (1968) yang dikutip oleh Mohan et.al (1995) melaporkan bahwa teori pengharapan yang menjumlahkan pengharapan dengan komponen valensi yang kemudian dikalikan jumlah total dari kemungkinan hasil untuk menghasilkan adalah estimasi yang terlalu berlebihan dari motivasi.. Oleh sebab itu Mohan et.al (1995) dari telaah literatur menyatakan bahwa motivasi seharusnya dievaluasi dari bentuk instrinsik dan ekstrinsik, dan menguji kembali model penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) dengan menggunakan variabel motivasi instrinsik dan ekstrinsik

Individu termotivasi secara instrinsik jika individu melakukan aktivitas itu untuk kepentingan individu sendiri dan individu secara ekstrinsik termotivasi semata-mata karena aktivitas itu sendiri, sebagai contoh, untuk mendapatkan penghargaan atau mungkin hukuman [Deci, 1975; Kelley dan Michela, 1980; Locke, 1991; Ross, 1976 dalam Mohan et.al. (1995)]. McInnes dan Ramakhrisnan (1991) menunjukkan bahwa perbedaan yang jelas antara motivasi instrinsik dan ekstrinsik adalah penting untuk memahami motivasi sebagai dasar desain dari sistem pengendalian manajemen. Namun menurut Mohan et.al (1995), hasil penelitian hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi instrinsik relatif lebih stabil dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.

Oleh sebab itu penelitian ini menggunakan variabel motivasi instrinsik sebagai variabel intervening dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan menurut peneliti motivasi instrinsik lebih sesuai untuk mengukur motivasi para manajer Bank karena keberhasilan para manajer tersebut pada umumnya dinilai dari aktivitas yang dilakukannya bukan semata-mata karena melakukan aktivitasnya.

4. Pendekatan Kontinjensi

Telah dikemukakan bahwa penelitian untuk menguji hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial terdapat ketidak konsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga dengan demikian hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menjadi tidak jelas (equivocal).

Oleh Hopwood (1976) dalam Shield et.al (2000) dan Govindarajan (1986) menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran dikarenakan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial adalah tergantung faktor-faktor atau yang lebih dikenal dengan istilah variabel kontinjensi (*contingency variables*). Sesuai dengan pernyataan Bollen (1986) yang dikutip oleh Shield et.al (2000) yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dan pengaruh total (*indirect and total effect*) dapat membantu menjawab pertanyaan penting yang tidak didapatkan dari pengujian pengaruh langsung (*direct effect*). Dengan menggunakan pendekatan kontinjensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982 a; Murray, 1990).

Murray (1990) menjelaskan bahwa faktor moderating adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor intervening adalah faktor/variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel, dan mempengaruhi variabel lainnya. Brownell (1982 a) kemudian mengklasifikasikan variabel kontinjensi ke dalam empat kelompok variabel yaitu : kultural, organisasional, interpersonal dan individual.

Variabel motivasi oleh Brownell (1982a) diklasifikasikan sebagai salah satu variabel individual yang memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran sebagai salah satu dimensi sistem penganggaran dan kinerja manajerial untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang bertentangan. Beberapa peneliti

yang kemudian menggunakan variabel motivasi sebagai variabel yang memediasi (moderating atau intervening) dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell dan McInnes, 1986; Mia, 1988; Mohan et.al, 1995; Riyadi, 2000), tetapi tetap menghasilkan kesimpulan yang tidak konsisten.

Dari uraian di atas, para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi penyusunan anggaran tergantung pada faktor-faktor variabel moderating atau intervening.

5. Penelitian Terdahulu.

Adapun penelitian terdahulu mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi dan motivasi dengan kinerja manajerial adalah seperti tampak pada tabel 2.1. dibawah ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Topik	Metode Analisis Data	Hasil	Keterbatasan	Implikasi
1.	Brownell & McInnes (1986)	Hubungan PPA dengan Motivasi dan Kinerja Manajerial.	Analisis jalur (Path analysis)	<ul style="list-style-type: none"> - PPA dg KM mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. - Hubungan PPA dengan KM melalui M digambarkan sangat kecil terutama disebabkan hubungan PPA dengan M tidak signifikan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel tdk dipilih secara acak dan pengaruh responden yg tdk membalas kuesioner (non response) tdk diketahui . - Hasil penelitian ini mungkin tdk dapat digeneralisasikan diluar 3 perusahaan yang diteliti atau pada tingkat manajerial yang berbeda dalam perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil penelitian menjadi tantangan bagi penelitian berikutnya mengenai pengaruh PPA terhadap KM melalui Motivasi karena hal ini menjadi implikasi penting untuk teori dan praktek pengawasan anggota dan memerlukan konfirmasi selanjutnya. - Selain itu, pengaruh PPA terhadap KM yang tdk dimediasi oleh M, memerlukan penelitian berikutnya.

No	Peneliti	Topik	Metode Analisis Data	Hasil	Keterbatasan	Implikasi
2.	Frucot & Shearon (1991)	Pengaruh "locus of control", PPA dengan KM dan Kepuasan kerja	Analisis regresi (regression analysis)	- PPA dan KM mempunyai hubungan yang positif & signifikan. - Pengaruh "locus of control", terhadap kepuasan kerja tdk signifikan. - Pengaruh "locus of control", thd KM pada level manajer tkt. Atas adalah kuat dan signifikan daripada terhadap manajer tkt. bawah.	- Penelitian ini tdk menilai penyebab perbedaan hasil yang diamati pada perusahaan yg dimiliki pihak asing Objek penelitian tdk dipilih secara acak & hasilnya tdk dapat digeneralisasikan.	- Diperlukan penelitian berikutnya utk menilai penyebab perbedaan hasil yang diamati pada perusahaan yg dimiliki pihak asing.
3.	Mia (1998)	Pengaruh PPA terhadap KM dengan M sebagai variabel kontinjensi.	Regresi Berganda (Multiple Regression)	- Motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara PPA dengan KM. - PPA berperan untuk meningkatkan KM pada manajer yg memiliki motivasi tinggi, sementara PPA menghambat KM pada manajer yang memiliki motivasi rendah.		
4.	Kenis (1979)	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran terhadap Manajerial Attitude dan KM	Analisis Regresi (Regression Analysis)	- Hubungan PPA dengan KM lemah atau tidak signifikan. - Hubungan antara PPA dengan job-related attitudes (kepuasan kerja, job tension) dan Budget related attitude (budgetary motivation, attitude toward Budget) adalah signifikan.	- Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada ukuran sampel, tingkat organisasional, lingkup industrial dan hanya pada level menengah pada pabrik. - Hasilnya mungkin berbeda jika manajer dari perusahaan lain dan industri jasa serta level manajemen yg lain dijadikan sampel.	- Diperlukan riset selanjutnya yang berkaitan dengan topik/bidang ini pada industri yang lain. - Pengaruh manajerial, organisasional, dan variabel lingkungan lain terhadap pola anggaran manajemen juga harus diselidiki, dan juga pengaruh variabel media-kasi terhadap hubungan karakteristik tujuan-attitude-kinerja.
5.	Merchant (1981)	Pengaruh Bentuk/model sistem penganggaran Perusahaan terhadap Perilaku Manajerial & Kinerja Manajerial	Analisis Faktor (Factor Analysis)	- PPA dan Motivasi mempunyai hubungan yg kuat & positif. - Manajer pada perusahaan-2 besar yang menganut sistem desentralisasi menunjukkan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan pada perusahaan-2 kecil.	- Penelitian ini tdk menggambarkan secara total kerangka umum penelitian. - Data sampel mungkin bias - Beberapa non-response bias mungkin ada	- Penelitian ini dapat diperluas dengan memasukkan pengaruh di luar organisasi seperti ketidakpastian lingkungan, bagian-bagian perusahaan seperti fungsi-2 organisasi & tipe-tipe individual.
6.	Ferris (1977)	Pengujian Expectancy Theory Motivasi pada Lingkungan Akuntansi	Analisis jalur (Path Analysis)	- Motivasi (expectancy model) bukan predictor yang baik bagi kinerja staf audit, namun signifikan sebagai predictor bagi kepuasan kerja karyawan. - Hasil ini menyatakan bahwa expectancy mungkin tidak aplikabel pada lingkungan profesional atau setidak-tidaknya pada eselon bawah dari organisasi profesional.		- Diperlukan riset tambahan untuk mengevaluasi teori-teori pada berbagai macam tingkat organisasi dengan berbagai macam ketidakpastian & dengan berbagai macam metrik kinerja

No	Peneliti	Topik	Metode Analisis Data	Hasil	Keterbatasan	Implikasi
7.	Supomo & Indriantoro (1998)	Efektifitas PPA untuk meningkatkan Kinerja Manajerial.	Regresi Berganda (Multiple regression)	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh PPA terhadap KM tidak signifikan. - PPA mempunyai pengaruh positif terhadap KM pada struktur desentralisasi dan mempunyai pengaruh negatif pada struktur sentralisasi - PPA mempunyai pengaruh positif terhadap KM pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh negatif pada kultur organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti tdk dapat mengukur kemungkinan pengaruh non respon bias terhadap hasil penelitian ini. - Pemilihan sampel yang tidak acak kemungkinan juga dpt mengurangi kemampuan generalisasi temuan. - Responden penelitian terbatas pada para manajer yg bekerja di perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ - Variasi kisaran jumlah bawahan menunjukkan adanya variasi posisi manajerial, responden dalam perusahaan - Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasar pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. - Penelitian ini hanya menerapkan metode survey melalui kuesioner sehingga kesimpulan yg diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis. - Penggunaan instrumen pengukuran KM self rating cenderung menimbulkan limiency bias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam praktik akuntansi manajemen di Indonesia terutama yg berkaitan dengan penerapan anggaran partisipatif. - Diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen di Indonesia - Minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian akuntansi manajemen pada masa yang akan datang
8.	Riyadi (2000)	Pengaruh PPA terhadap KM dengan Menggunakan Pendekatan Kontinjensi	Regresi Berganda (multiple regression)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara PPA dan KM - Interaksi antara PPA dengan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi secara signifikan mempengaruhi KM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sampel yg diambil dalam penelitian ini mengakibatkan harus berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini. - Kisaran karyawan yang dibawah tanggung jawab manajer cukup mencolok yaitu berkisar antara 1 - 1.400 orang, perbedaan ini dikhawatirkan menimbulkan persepsi diantara masing-2 manajer didalam memahami konteks pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner. - Variabel KM dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah instrumen yg digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran diri sendiri (self rating), instrumen ini diduga akan mempengaruhi hasil yang diperoleh seandainya instrumen variabel ini menggunakan konsep superior rating. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dapat memperluas hasil penelitian-2 sebelumnya khususnya yang berkenaan dengan faktor-2 kontinjensi. - Untuk mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya terutama yang berkenaan dengan variabel motivasi dan pelimpahan wewenang yang bertindak sebagai variabel moderating. - Dapat memberikan masukan dan pengembangan terhadap literatur-2 maupun penelitian-2 - Dalam dunia praktis, hasil penelitian ini akan memberikan masukan dalam pelimpahan wewenang pada bawahannya.

Sumber : Jurnal-jurnal penelitian

6. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Seperti yang telah dikemukakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat.

Penelitian-penelitian dalam bidang akuntansi manajemen untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Alasan menariknya topik tersebut menurut Brownell (1982 b) adalah bahwa : 1) Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan 2) Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Hasil-hasil penelitian yang dilaporkan dalam literatur akuntansi mengenai partisipasi dan kinerja manajerial bergerak dari hubungan yang sangat positif /kuat (Merchant, 1981) untuk membuktikan hubungan yang negatif [Cherington, 1973 dalam Brownell dan McInnes (1986)].

Locke dan Scheweiger (1973) dalam Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa berdasarkan review literatur bidang perilaku organisasi menyimpulkan bahwa tidak ada bukti yang konsisten dari pengaruh positif partisipasi terhadap kinerja manajerial.

Brownell dan McInnes (1986) dalam penelitiannya mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial terhadap 108 manajer level menengah didalam 3 perusahaan industri menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982) terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan industri besar di San Fransisco menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Penelitian yang sama yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) terhadap 83 manajer yang bekerja pada 21 perusahaan yang berbeda dari berbagai macam industri, juga menemukan hubungan yang positif dan signifikan. Namun demikian penelitian yang dilakukan oleh Mia (1988) menemukan hubungan yang sangat lemah atau tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979) terhadap 169 manajer departemen dan supervisor pabrik yang berlokasi di New Jersey - Philadelphia menemukan hubungan yang lemah atau tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sama halnya dengan Mia (1988) dan Kenis (1979), penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan Hirst (1986) terhadap 76 manajer lini dari berbagai fungsi (pemasaran, produksi, riset, administrasi dan distribusi) pada perusahaan-perusahaan besar di Sydney, Australia, menemukan hubungan yang lemah atau tidak signifikan.

7. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi.

Keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, dan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian tersebut adalah adanya hubungan yang positif (Kenis, 1979; Merchant, 1981 dan Brownell dan McInnes, 1986). Kenis, (1979) yang

melakukan penelitian terhadap 169 manajer departemen dan supervisor pada pabrik yang berlokasi di New Jersey - Philadelphia menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi. Demikian pula penelitian yang dilakukan Merchant (1981) terhadap 170 manajer pada industri elektronika menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986) menemukan bahwa hubungan partisipasi dengan motivasi positif tetapi tidak signifikan.

Dari bukti-bukti empiris diatas, mencerminkan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi

8. Motivasi dan Kinerja Manajerial

Bukti hubungan positif antara motivasi dan kinerja telah diteliti dan dilaporkan dalam literatur akuntansi (Ferris, 1977 dan Rockness, 1977). Tetapi sejauh ini bukti-bukti tersebut kebanyakan ditemukan pada literatur perilaku organisasional seperti yang di-review oleh Brownell dan McInnes (1986) yaitu penelitian yang dilakukan Mitchell (1974, 1979) ; Wahba dan House (1974); Connolly (1976); Campbell dan Pitchard (1976).

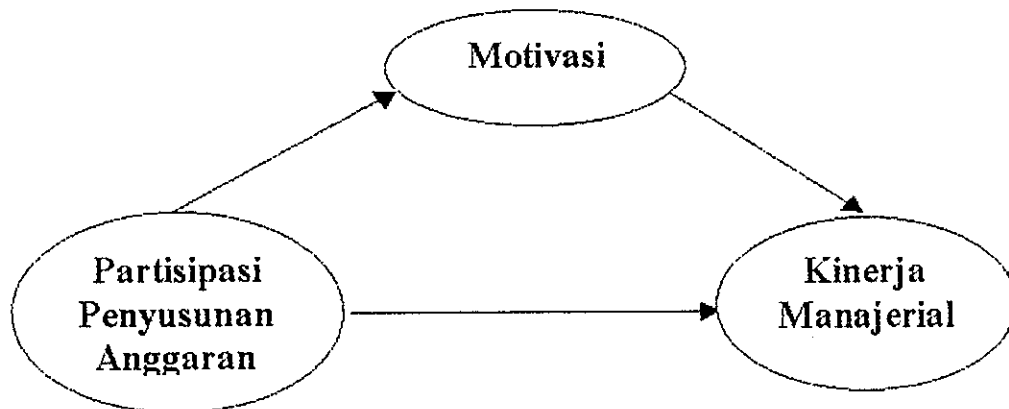
Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, Mitchell (1979) dalam Brownell dan McInnes (1986) menyimpulkan bahwa studi-studi paling banyak menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan kinerja.

9. Model Penelitian dan Hipotesis.

Berdasarkan telaah literatur tentang hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan berperannya motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, maka model penelitian seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.1., menggambarkan suatu kerangka konseptual sekaligus sebagai dasar perumusan hipotesis.

Gambar 2.1.

Model Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.



Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H 1 : Partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada kinerja manajerial

H 2 : Partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi.

H 3 : Motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial

III. Metode Penelitian

1. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah Pemimpin Cabang Bank-Bank BUMN.

Alasan dipilihnya Pemimpin Cabang sebagai responden adalah : (1) Pemimpin Cabang biasanya terlibat aktif dalam penyusunan anggaran dan prestasi mereka biasanya dievaluasi dengan menggunakan data anggaran dan (2) pemilihan obyek penelitian pada industri jasa sepengetahuan penulis belum banyak dilakukan pada penelitian terdahulu. Karena besarnya populasi serta terbatasnya tenaga dan waktu, maka penelitian ini mengambil sampel dari populasi tersebut yang dianggap dapat mewakili populasi.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (*judgment*) dimana berdasarkan *judgment* tersebut sampel yang dipilih nantinya benar-benar representatif mewakili populasinya. Pertimbangan (*judgment*) tersebut antara lain adalah : (a) cabang Bank-Bank BUMN tersebut berada dalam satu wilayah dalam jumlah yang lebih banyak dibandingkan di wilayah lain untuk mempermudah pengumpulan datanya (b) responden yang menjadi sampel minimal menduduki jabatan pemimpin cabang selama 1 tahun dan pada umumnya kriteria ini terdapat pada pemimpin cabang di Pulau Jawa.

Berdasarkan pertimbangan tersebut maka responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah Pemimpin Cabang Bank BUMN di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah yang berjumlah 81 orang.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos (mail survey).

2. Jenis dan Sumber Data.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diangkakan (scoring) sedangkan sumber datanya adalah sumber primer yaitu langsung memperoleh data dari responden melalui kuesioner/angket dengan memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk menjawabnya.

3. Operasionalisasi Variabel.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan kinerja manajerial.

3.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer didalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1979) yang terdiri dari enam item dan menggunakan skala 7 poin. Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir

pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran dengan memilih skala diantara satu sampai dengan tujuh.

Skala rendah (poin 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah, sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi. Dipilihnya instrumen ini karena telah banyak digunakan oleh peneliti lain (Brownell, 1982; Brownell dan Hirst, 1986; Brownell dan McInnes, 1986; Soepomo dan Indriantoro, 1988; Riyadi, 2000) menunjukkan keterandalan instrumen tersebut.

3.2. Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982). Dalam penelitian ini motivasi diukur dengan menggunakan instrumen motivasi instrinsik. Motivasi instrinsik diukur dengan tiga item pertanyaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Porter (1968). Instrumen ini telah digunakan oleh Dermer (1975), Merchant (1981), dan Mohan et.al (1995).

Setiap responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala 1 sampai 7. Skala rendah (poin 1) menunjukkan motivasi instrinsik yang rendah, sebaliknya skala tinggi (poin 7) menunjukkan motivasi instrinsik yang tinggi.

3.3. Kinerja Manajerial.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individual anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan perwakilan/representasi.

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen "self rating" yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk., 1963 yang telah banyak digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya antara lain Brownell, 1982; Brownell, 1982 b; Brownell dan Hirst, 1986; Brownell dan McInnes, 1986; Chia, 1995; Soepomo dan Indriantoro, 1998 dan Riyadi, 2000.

Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan menanyakan delapan dimensi bidang aktivitas manajemen tersebut di atas dan satu pengukuran kinerja secara menyeluruh dengan memilih salah satu dari skala 1 sampai dengan 7.

Skala rendah (poin 1) menunjukkan kinerja dibawah rata-rata, sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan kinerja diatas rata-rata.

Dipilihnya "self rating" sebagai instrumen untuk mengukur kinerja manajerial tidak hanya disebabkan secara relatif lebih mudah mendapatkan/mengumpulkan (datanya), tetapi juga disebabkan bukti-bukti (Heneman, 1974 dalam Merchant, 1981) bahwa "self rating" lebih akurat dan tepat daripada "superior rating". Heneman (1974) menyatakan bahwa hal ini dapat dipercaya sebab pimpinan/atasan secara khusus kurang memberikan informasi yang baik dan lebih subyektif terhadap "halo errors".

Alasan lain adalah untuk mencegah kecenderungan mengevaluasi kinerja manjerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982 b).

Disamping itu Govindarajan (1986) menyatakan bahwa instrumen kinerja manajerial Mahoney dkk. (1963) memiliki dua kelebihan dibandingkan dengan pengukuran lainnya yaitu (1) memiliki validitas dan reliabilitas yang memuaskan [lihat juga Heneman, 1974 dan Penfield, 1974 dalam Brownell (1982 b)] dan (2) mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manjerial secara lebih nyata, yang demikian menghilangkan masalah-masalah yang melekat pada pengukuran multi dimensional. Namun demikian kritik terhadap kelemahan instrumen pengukur kinerja manajerial tersebut adalah bahwa responden dalam "self rating" cenderung memberikan skor yang murah untuk diri sendiri (liniency bias) bila dibandingkan dengan pengukuran kinerja bawahan yang dilakukan oleh atasan atau "superior rating" (Brownell dan McInnes, 1986).

4. Methode Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian perlu dianalisis agar dapat ditarik suatu kesimpulan yang tepat. Oleh karena itu perlu ditetapkan teknik analisis yang sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, juga untuk menguji kebenaran hipotesa.

Adapun tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

Tahap pertama, melakukan uji reliabilitas dan validitas instrumen. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 10.0. Tahap kedua, alat uji yang digunakan disesuaikan dengan model penelitian. Untuk penelitian ini, data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (path analysis).

4.1. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama

Dalam penelitian ini dilakukan uji reliabilitas dengan menghitung cronbach's alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (reliable) apabila memiliki cronbach's alpha lebih dari 0,60 (Nunnaly, 1978).

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan pendekatan konsistensi internal yaitu dengan cara menguji korelasi antar skor butir dengan skor total. Sedangkan teknik statistik yang digunakan adalah statistik korelasi momen tangkar. Jika hasil komputasi menunjukkan adanya korelasi yang positif dan meyakinkan, maka butir tersebut dapat dianggap valid.

Apabila data yang sudah diuji memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, maka dapat dilakukan tahap selanjutnya, yaitu uji hipotesis.

4.2. Teknik analisis

Pada penelitian ini pengolahan data secara statistik (analisis jalur) dilakukan dengan menggunakan teknik multivariat Structural Equation Modelling (SEM) dan software yang digunakan adalah program AMOS 4.0.

Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan measurement model dan structural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et.al, 1995).

Terdapat tujuh langkah dalam permodelan yang menggunakan pendekatan SEM (Ferdinand, 2000).

Ketujuh langkah tersebut adalah sebagai berikut :

Langkah Pertama : Pengembangan Model Berbasis Teori

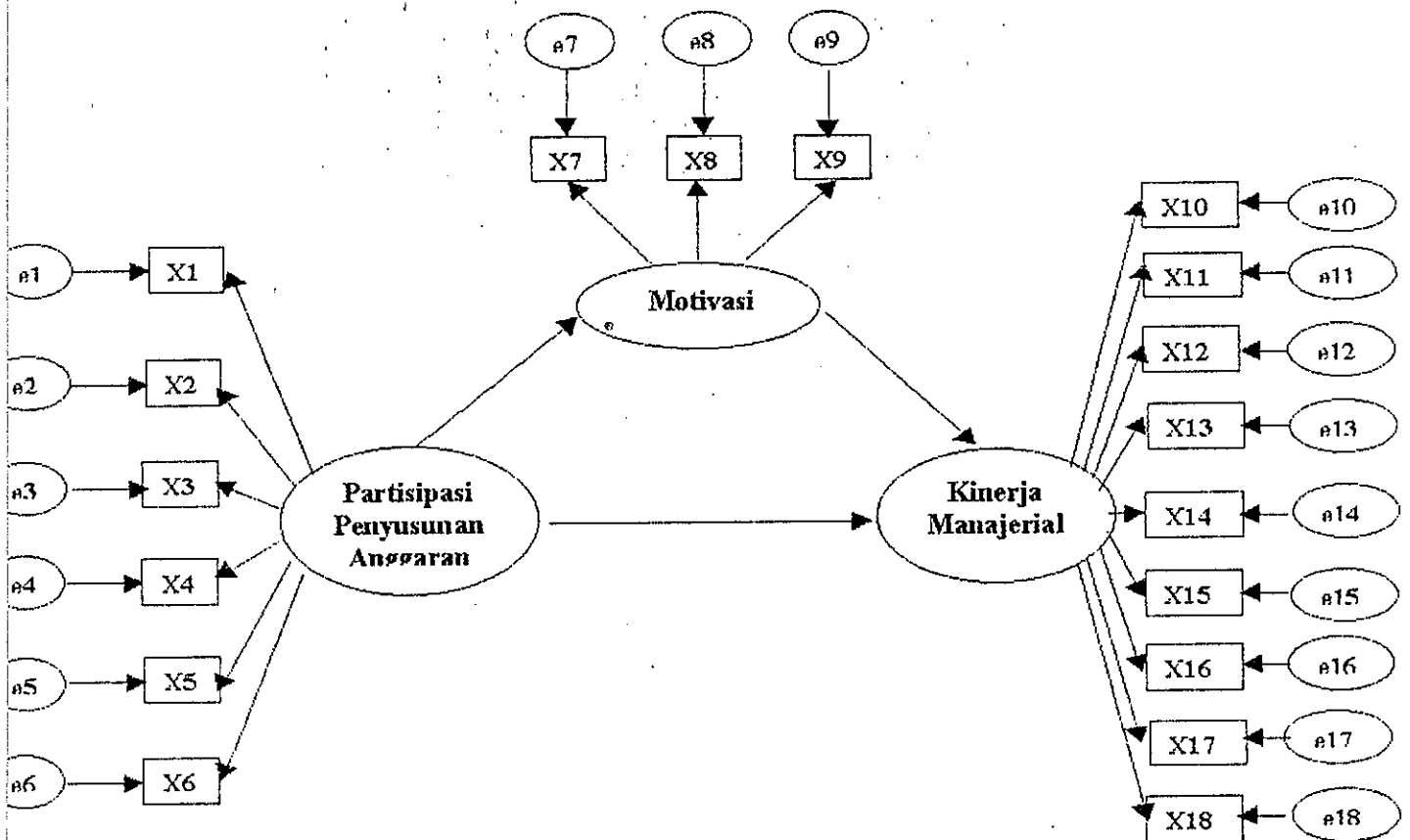
Pada dasarnya SEM adalah sebuah conformatory technique yang dipergunakan untuk menguji hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain didasarkan pada teori yang ada. Kajian teoritis dipergunakan untuk mengembangkan model yang dijadikan dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Konstruksi dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis tersebut telah digambarkan dalam gambar 1. pada telaah literatur dan pengembangan model.

Langkah Kedua : Membentuk Sebuah Diagram Alur (Path Diagram)

Model kerangka pemikiran teoritis yang dibangun selanjutnya ditransformasikan kedalam bentuk diagram alur (path diagram) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk yang akan dipergunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari. Tampilan lengkap diagram alur ditunjukkan pada gambar 3.1.

Model ini memungkinkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen pertama adalah partisipasi penyusunan anggaran yang dirumuskan mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada kinerja manajerial. Konstruk eksogen kedua adalah partisipasi penyusunan anggaran yang dirumuskan mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada motivasi. Konstruk endogen pertama adalah motivasi yang dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh partisipasi penyusunan anggaran, dan konstruk ini dipostulatkan mempunyai pengaruh positif dan signifikan kepada kinerja manajerial. Konstruk endogen kedua adalah kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh motivasi.

Gambar 3.1. : Diagram Alur



Langkah Ketiga : Mengubah Diagram Alur Kedalam Persamaan Struktural

Langkah ketiga ini adalah menterjemahkan diagram alur tersebut kedalam persamaan-persamaan struktural (structural equation) untuk menyatakan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dalam model. Sedangkan model pengukuran digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk.

Persamaan struktural yang diajukan dalam penelitian ini berdasar dari model adalah

$$M = \beta_{21} PPA + \beta_{2a} Ra \quad \dots\dots\dots 1)$$

$$KM = \beta_{31} PPA + \beta_{32} M + \beta_{3b} Rb \quad \dots\dots\dots 2)$$

dimana :

- M = motivasi
- PPA = partisipasi penyusunan anggaran
- KM = kinerja manajerial
- β_{ij} = path koefisien
- Ra, Rb = residual

Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Data masukan SEM berupa matriks varians-kovarians atau matriks korelasi. Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varians-kovarians (Hair et.al, 1995). Teknik estimasi yang dipergunakan adalah maksimum Likelihood Estimation dan asumsi normalitas harus terpenuhi. Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap,

yaitu estimasi measurement model dan estimasi structural equation model. Estimasi measurement model digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik confirmatory factor analysis. Estimasi structural equation model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji.

Langkah Kelima : Menganalisis Kemungkinan Apakah Model Dapat Diidentifikasi

Problem identifikasi ini dapat muncul melalui munculnya standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar, munculnya varians error yang negatif, maupun munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

Langkah Keenam : Mengevaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

Pada langkah keenam ini kesesuaian model dievaluasi dengan telaah berbagai kriteria goodness-of-fit. Tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi asumsi-asumsi SEM yaitu :

1) Normalitas

Sebaran data dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical Ratio (CR) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 5%. Jika CR yang dihasilkan dalam tabel masing-masing dimensi variabel $> 2,58$ maka

dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

2) Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Observasi-observasi yang memiliki score $\geq 3,0$ dikategorikan outliers.

3) Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikolinearitas (multicollinearity) atau singularitas (singularity) dalam sebuah kombinasi-kombinasi variabel, maka perlu diamati determinan matriks kovarians sampelnya. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas.

Selanjutnya setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, berikutnya adalah menentukan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model yaitu uji kesesuaian dan uji statistik.

Untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan, dilakukan pengujian dengan menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur "kebenaran" model yang diajukan.

Beberapa indeks kesesuaian yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut :

1) Chi-Square Statistic (χ^2)

Alat uji statistik ini digunakan untuk menguji adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel.

2) Goodness-of-Fit Index (GFI)

Rentang nilai GFI berkisar antara 0 (poor fit) sampai dengan 1 (better fit). Nilai yang mendekati 1 dalam indeks ini menunjukkan tingkat kesesuaian yang sesuai.

3) Tucker Lewis Index (TLI)

Indeks ini adalah alternatif Incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline model. Nilai penerimaan sebuah model yang diuji adalah lebih besar atau sama dengan 0,95.

4) Comparative Fit Index (CFI)

Indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model. Indeks ini sangat dianjurkan, begitu pula dengan TLI untuk digunakan karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model. Nilai CFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang baik. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$

5) Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

AGFI merupakan nilai GFI yang di-adjust dengan degree of freedom yang tersedia. Tingkat penerimaan baik adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

6) The Minimum Sample Discrepancy Function / Degree of Freedom (CMIN/DF)

Indeks ini disebut juga χ^2 - relatif karena nilai χ^2 dibagi dengan DF-nya. Nilai χ^2 - relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

Masing-masing alat uji kesesuaian model yang dikemukakan di muka memiliki batasan yang direkomendasikan, walaupun demikian angka tersebut bukanlah angka mati.

Ringkasan seluruh alat uji kesesuaian model disajikan pada tabel 3.1. berikut ini.

Tabel 3.1.

Goodness of Fit Indices

Goodness-of-fit Index	Cut-off Value
χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil
GFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIND/DF	≤ 2

Langkah Ketujuh : Menginterpretasikan Hasil Pengujian

Langkah terakhir dari teknik analisis SEM adalah menginterpretasikan apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu dikembangkan lebih lanjut. Justifikasi pada standardized residual varians adalah jika terdapat nilai yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan pada tingkat 0,05 yang berarti terdapat prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis dan pembahasan data yang diperoleh dari hasil survey terhadap responden. Tahap pertama akan dibahas hasil pengumpulan data hingga data siap di analisis, tahap berikutnya adalah uji reliabilitas, uji validitas, deskripsi statistik, uji model secara menyeluruh, dan uji hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian, berkaitan dengan hipotesis.

1. Hasil Pengumpulan Data

Kuesioner dikirimkan kepada 81 orang pemimpin Cabang Bank BUMN di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Dari 81 kuesioner yang dikirim, terdapat 55 orang Pemimpin Cabang (68%) yang mengirimkan Jawaban. Kuesioner yang diterima, diperiksa ulang untuk melihat kelengkapannya. Terdapat 2 kuesioner yang tidak dapat diikutkan dalam analisa akhir karena pengisiannya tidak lengkap. Dengan demikian ada 53 jawaban responden yang digunakan dalam analisa data. Tabel 4.1. menyajikan data demografis responden penelitian.

Tabel 4.1.
Statistik Deskriptif : Demografi Responden

Keterangan	Rata-rata	Median	Kisaran
Umur	44,38	43,50	39 - 52
Jumlah Bawahan	24,58	20,61	13 - 55
Lamanya pada jabatan sekarang	2,35	2,54	1 - 3.50

Sumber : Data primer yang diolah, 2001

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas variabel perlu dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen yang digunakan dalam penelitian. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila terdapat konsistensi ketika diukur dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama.

Untuk mengetahui reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach Alpha*. Suatu indikator variabel dikatakan reliabel jika koefisien alpha yang dimiliki lebih besar dari 0,6. Peneliti melakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS 10.0 *for Windows*. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Item	Alpha Cronbach
1.	PPA	6	0,6533
2.	MTV	3	0,7652
3.	KM	9	0,9868

Sumber: Data hasil perhitungan SPSS 10.0, 2001

Nilai α pada masing-masing variabel telah memenuhi nilai minimal yang disyaratkan, yaitu $\alpha > 0.600$ sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran .

3. Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan adalah mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total. Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total, menunjukkan bahwa item tersebut valid. Uji validitas masing-masing variabel disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3.

Hasil Uji Validitas Instrumen

Butir No	r xy	r bt	p	Status
1	0.527	0.459	0.000	sahih
2	0.631	0.571	0.000	sahih
3	0.503	0.431	0.001	sahih
4	0.530	0.480	0.000	sahih
5	0.728	0.692	0.000	sahih
6	0.493	0.415	0.001	sahih
7	0.711	0.659	0.000	sahih
8	0.658	0.591	0.000	sahih
9	0.754	0.724	0.000	sahih
10	0.738	0.692	0.000	sahih
11	0.412	0.319	0.009	sahih
12	0.551	0.451	0.001	sahih
13	0.479	0.387	0.002	sahih
14	0.681	0.623	0.000	sahih
15	0.674	0.600	0.000	sahih
16	0.552	0.484	0.000	sahih
17	0.472	0.382	0.002	sahih
18	0.471	0.391	0.002	sahih

Sumber : Data hasil perhitungan SPSS 10.0, 2001

Dari hasil uji validitas pada tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai koefisien yang dihasilkan adalah positif, sehingga semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

4. Deskripsi Statistik

Deskripsi statistik menunjukkan pengamatan terhadap data yang membentuk distribusi nilai. Distribusi nilai meliputi ukuran pemusatan yang ditunjukkan oleh rata-rata masing-masing variabel, dan ukuran sebaran yang ditunjukkan oleh standard deviasi dan varians. Tabel 4.4. menunjukkan deskripsi statistik variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.4. Descriptive Statistics (total score)

	N		Item	Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Sum
	Valid	Missing								
PPA	53	0	6	5,02	,21	5,40	7,00	1,52	2,31	266,00
MTV	53	0	3	5,99	,14	6,30	7,00	1,00	1,01	317,00
KM	53	0	9	5,39	,18	5,70	4,00	1,32	1,74	286,00

Sumber: hasil perhitungan SPSS 10.0 yang dikembangkan, 2001

Tabel 4.5. menunjukkan banyaknya kemungkinan kombinasi hubungan antar variabel. Kemungkinan kombinasi hubungan ini diperoleh berdasarkan matrik korelasi antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil uji korelasi menunjukkan 3 kemungkinan kombinasi yang signifikan dengan uji dua arah (sig 2-tailed)

Tabel 4.5. Correlations

			Correlation		
			PPA	MTV	KM
Spearman's rho	PPA	Correlation Coefficient	1.000	.039	-.019
		Sig. (2-tailed)	.	.781	.894
		N	53	53	53
	MTV	Correlation Coefficient	.039	1.000	.037
		Sig. (2-tailed)	.781	.	.793
		N	53	53	53
	KM	Correlation Coefficient	-.019	.037	1.000
		Sig. (2-tailed)	.894	.793	.
		N	53	53	53

Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Sumber: data primer yang diolah, 2001

5. Evaluasi atas Asumsi-asumsi dari aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model, pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, pengujian model secara penuh atau *Full Structural Equation Modelling Construction*.

5.1. Normalitas Data

Pengujian normalitas pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation Technique.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio (CR) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat

disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal. Uji normalitas data untuk setiap variabel terbukti normal dan secara multivariat juga terbukti normal yaitu angka CR sangat jauh dari nilai batas sebesar $\pm 2,58$ sehingga data ini layak digunakan dalam penelitian ini. Normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.6. berikut ini:

Tabel 4.6.
Penilaian atas Normalitas Data
(*Assessment of Normality*)

	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1	1.600	7.000	- 0.065	- 0.194	0.915	1.360
X2	1.000	7.000	- 0.719	- 2.136	- 0.023	- 0.034
X3	1.000	7.200	- 0.074	- 0.221	- 1.701	- 2.528
Multivariate					0.013	0.009

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0. yang dikembangkan untuk tesis ini

5.2. Uji *Outliers*

Outliers adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et al., 1995).

5.2.1. Univariate Outliers

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair et al., 1995). Observasi-observasi yang memiliki $score \geq 3,0$ dikategorikan *outliers*. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.0, pada menu *Descriptive Statistics Sumarized* dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7.
Descriptive Statistics Sumarized
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z. score (ppa)	53	- 2.48234	2.82345	5.69E-16	1.0000000
Z. score (mtv)	53	- 2.37131	1.57674	1.25E-15	1.0000000
Z. score (km)	53	- 1.35333	1.19658	3.23E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	53				

Sumber: hasil perhitungan SPSS yang dikembangkan , 2001

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z-score maksimum yang lebih besar dari $\pm 3,00$. Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

5.2.2. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam sebuah kombinasi-kombinasi variable, maka perlu diamati determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian [Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand (2000)].

Pada penelitian ini nilai **determinan matriks kovarians sampelnya** adalah sebesar $3.1929e + 000$ dan angka tersebut jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini.

5.2.3. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5%, Hair, *et.al.* (1995).

Sedangkan standard residual data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS 4.0 dapat dilihat pada tabel 4.8. berikut ini:

Tabel 4.8.

Standardized Residual Covariance

	X 1	X 2	X 3
X 1	0.000	- 0.555	- 0.954
X 2	- 0.555	- 0.585	- 1.038
X 3	- 0.954	- 1.038	- 1.296

Sumber : Pengolahan Amos 4.10 (2001)

6. Uji Model Secara Menyeluruh

Uji model secara menyeluruh dilakukan untuk mengetahui kecocokan model penelitian (*overall model fit*) dari hasil statistik program Amos 4.0. *Overall model fit* memiliki tiga kriteria kecocokan, yaitu secara *absolute*, secara *incremental*, dan secara *parsimonious*. Secara *absolute*, kriteria yang digunakan adalah nilai *chi square* (X^2) dan *goodness-of-fit index* (GFI). Secara *incremental*, kriteria yang digunakan adalah *Tucker-Lewis Index* (TLI) dan *Comparative Fix Index* (CFI). Sedangkan secara *parsimonious*, kriteria yang digunakan adalah *Adjusted Goodness-Of-Fit Index* (AGFI) dan *Normed Chi Square* (CMIN/DF).

Untuk membaca hasil analisis menggunakan Amos 4.0, kriteria-kriteria diatas telah cukup mencerminkan bahwa suatu model penelitian diterima atau tidak. Secara ringkas, nilai *overall model fit* disajikan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9. Ringkasan *Overall Model fit*

Pengukuran <i>Goodness-of-fit</i>	Kriteria Diterima	Hasil Pengujian	Keterangan
Absolute :			
• <i>Chi-Square (X^2)</i>	- Tingkat nonsignifikansi $p > 0.05$	- (X^2) = 3.291 - $p = 0.349$	Diterima
• <i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	- GFI = 0.90 atau Lebih	- GFI = 0.962	Diterima
Incremental :			
• <i>Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	- TLI = 0.95 atau lebih	- TLI = 0.996	Diterima
• <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	- CFI = 0.95 atau Lebih	- CFI = 0.996	Diterima
Parsimonious :			
• <i>Adjusted Goodfit-of-Index (AGFI)</i>	- AGFI = 0.90 atau lebih	- AGFI = 0.924	Diterima
• <i>Normed Chi-Square (Normed X^2)</i>	- Limit bawah 1.0 - Limit atas 2.0 atau lebih	- <i>Normed X^2</i> = 1.097	Diterima

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan untuk tesis ini

Nilai *chi square* ($X^2 = 3.291$) pada tabel 4.8., dengan *degree of freedom* 3 dan tingkat non signifikansi $p = 0.349$ menunjukkan telah memenuhi kriteria minimum model penelitian diterima, artinya secara statistik mengindikasikan kecocokan yang baik.

Nilai GFI = 0.962 menunjukkan derajat kecocokan baik model secara keseluruhan. Nilai GFI mempunyai range antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Nilai 0.90 atau lebih mengindikasikan model penelitian dapat

diterima. Pada penelitian ini nilai GFI telah mendekati kriteria *perfect fit*. Pengukuran GFI merupakan pengukuran *nonstatiscal*.

Nilai TLI = 0.996, CFI = 0.996, dan AGFI = 0,924 juga merupakan ukuran *non-statitital*. Model penelitian dapat diterima apabila telah memenuhi kriteria penerimaan, yaitu 0.90 atau lebih. Pada penelitian ini, nilai TLI dan CFI telah memenuhi kriteria diterima. Nilai-nilai ini merupakan *null model*, yaitu perbandingan antara model penelitian dengan *baseline model*. Dalam *null model*, diharapkan model dapat diungguli oleh model penelitian.

Nilai *Normed Chi-Square* (χ^2) = 1.097 menunjukkan model penelitian memenuhi kriteria penerimaan. *Normed Chi-Square* (χ^2) menunjukkan model penelitian tidak dapat diterima apabila kurang dari 1.0 atau lebih dari 2.0, 3.0 atau bahkan 5.0. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tidak mencerminkan data yang diobservasi. Pada penelitian ini, *Normed Chi-Square* (χ^2) telah memenuhi kriteria lebih dari 1.0.

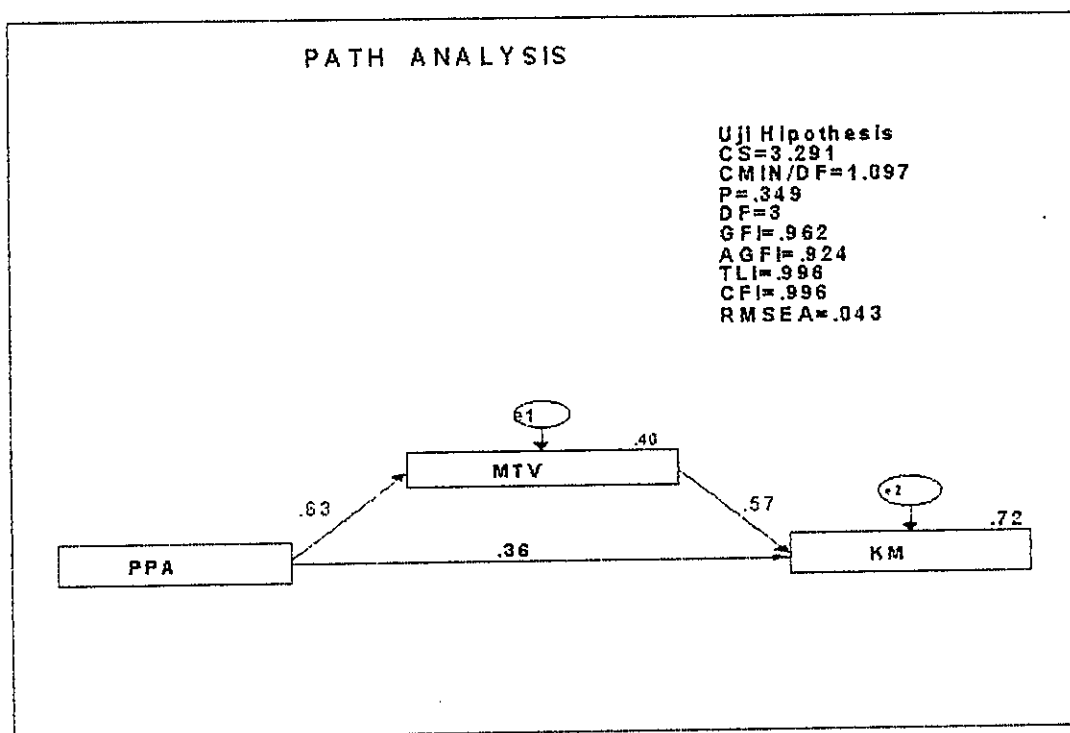
Pada sebuah analisis menggunakan Amos 4.0., banyak indikator-indikator yang dapat mendukung model penelitian diterima. Indikator yang digunakan, harus memenuhi tiga kriteria kecocokan, yaitu secara absolut, secara incremental, dan secara *parsimonious*.

Indikator-indikator pengukuran pada penelitian ini telah mencukupi tiga kriteria kecocokan, sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian yang

diajukan *acceptable fit*. Hasil pengujian secara menyeluruh model penelitian ini disajikan pada lampiran.

Model penelitian berdasar hasil analisis Amos 4.0., digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.



7. Uji Hipotesis

Hubungan simultan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variable intervening dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10. Hubungan antara PPA terhadap KM dengan M sebagai variabel intervening

Endogenous Variables	Exogenous Variables	Endogenous Variables		Error
	X ₁	Y ₁	Y ₂	e
Y ₁	X ₁			e ₁
Y ₂	X ₁	Y ₁		e ₂

Sumber: Variabel yang diteliti dalam penelitian ini, 2001

Keterangan :

X₁: Partisipasi penyusunan anggaran (ppa)

Y₁ : Motivasi (mtv)

Y₂ : Kinerja manajerial (km)

e₁, e₂ : Error

Untuk menentukan tingkat signifikansi setiap hipotesis, maka dapat dilihat dari nilai *critical ratio* (CR). Apabila nilai C.R. lebih besar dari nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi tertentu, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan secara statistik diterima. Tabel 4.10.a. menunjukkan secara ringkas nilai *critical ratio* pada tingkat signifikansi α tertentu.

Tabel 4.10.a. Uji Hipotesis

Hipotesis	Exogenous Variable	Endogenous Variable	Endogenous Variable	Sign	Beta	S.E.	C.R	Sig. α , $p < .05$
H 1	(x1) ppa		(x3) km	+	0.36	0.241	3.143	0.002
H 2	(x1) ppa		(x2) mtv	+	0.63	0.170	5.041	0.000
H 3		(x2) mtv	(x3) km	+	0.57	0.161	5.772	0.000

Sumber: hasil perhitungan AMOS 4.0 yang dikembangkan, 2001.

Dari tabel 4.10.a. dapat diketahui bahwa tiga hipotesis tersebut memiliki CR lebih besar dari 1.96 pada tingkat signifikansi 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa tiga hipotesis model penelitian ini dapat diterima.

- *Hipotesis 1*, menyatakan *partisipasi penyusunan anggaran (ppa)* secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada *kinerja manajerial (km)*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara statistik signifikan dengan nilai CR 3.143 pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis pertama diterima.
- *Hipotesis 2*, menyatakan *partisipasi penyusunan anggaran (ppa)* secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap *motivasi (mtv)*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi secara statistik signifikan dengan nilai CR 5.041 pada $\alpha = 0,05$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis kedua diterima.
- *Hipotesis 3*, menyatakan *motivasi (mtv)* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan *kinerja manajerial (km)*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara motivasi dengan kinerja manajerial secara statistik signifikan dengan nilai C.R. 5.772 pada $\alpha = 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis ketiga dapat diterima.

8. Pembahasan

Dari hasil analisis di atas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan simultan antara variabel-variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial dan motivasi sebagai variabel intervening. Dari uji hipotesis dapat diketahui bahwa hubungan variabel tersebut secara statistik dapat dikatakan signifikan. Jumlah varians yang dijelaskan dalam konstruk *motivasi* sebesar 40 % Varians yang dijelaskan dalam konstruk *kinerja manajerial* sebesar 72 %.

8.1. Pembahasan Hipotesis 1

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan simultan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dikatakan signifikan pada nilai koefisien *path* sebesar 0,36, artinya bahwa semakin tinggi keterlibatan dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986), dan Frucot dan Shearon (1991) yang menyatakan anggaran partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian semakin tinggi komitmen perusahaan untuk menerapkan anggaran partisipasi maka akan semakin memberikan dampak yang lebih baik bagi kinerja manajerial.

8.2. Pembahasan Hipotesis 2

Analisis pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap *motivasi* mendukung teori yang dikemukakan oleh Chow et. al (1988) yang menyatakan bahwa anggaran mempunyai tujuan untuk

memotivasi kinerja bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Kenis (1979) juga mendukung hal tersebut yang menyatakan bahwa disamping anggaran berfungsi sebagai perencanaan keuangan, anggaran juga berfungsi sebagai alat kontrol, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi.

Partisipasi penyusunan anggaran juga merupakan pendekatan efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995). Dalam penelitian ini mendukung pendapat dari para peneliti terdahulu, ini terbukti dengan nilai uji hipotesis yang signifikan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi dengan nilai koefisien 0,63.

8.3. Pembahasan Hipotesis 3

Analisis selanjutnya melihat pengaruh dari **motivasi terhadap kinerja manajerial** dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,57. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berhubungan secara positif dengan kinerja manajerial. Artinya, semakin tinggi motivasi seorang manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Dari hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Mitchell (1979) dan Brownell & McInnes (1986)

yang menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajerial.

Dari hasil uji hipotesis diatas juga terbukti bahwa disamping berhasil membuktikan partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial (hipotesis 1), motivasi juga dapat berperan sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi kedua hubungan tersebut, dibuktikan dengan perkalian koefisien masing-masing *path* sebesar $0,63 \times 0,57 = 0,36$. Atau dengan kata lain, dengan atau tanpa variabel intervening (motivasi), partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada kinerja manajerial.

V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil mendukung hipotesa (1). Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 4.10.a menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan memberikan pengaruh positif kepada kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan. Hasil pengujian ini juga mendukung hasil penelitian Brownell dan McInnes (1986) dan Frucot dan Shearon (1991), juga mendukung teori Argyris (1952) yang menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tersebut.

Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa (2) memberikan hasil yang mendukung hipotesa (2). Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 4.10a menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Hasil penelitian ini mendukung sebagian dari hasil penelitian Brownell dan Mc.Innes (1986) yang menemukan bahwa hubungan partisipasi dengan motivasi positif tetapi tidak signifikan.

Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa (3) juga memberikan hasil yang mendukung hipotesa (3) yaitu motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Berbeda dengan Brownell dan McInnes

(1986) yang tidak dapat membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran melalui pengaruhnya terhadap motivasi dapat meningkatkan kinerja manajerial, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran melalui pengaruhnya terhadap motivasi juga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian, terbukti bahwa motivasi juga mampu bertindak sebagai variabel intervening dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial walaupun hasil penelitian ini membuktikan bahwa keefektifan partisipasi penyusunan anggaran tidak tergantung pada variabel intervening seperti dibuktikan pada hasil pengujian hipotesa (1).

Penelitian ini juga mendukung penelitian Mitchell (1979) yang menyimpulkan bahwa studi-studi paling banyak menunjukkan hubungan positif antara motivasi dan kinerja.

Selanjutnya dari keseluruhan hasil pengujian hipotesa tersebut diatas, menunjukkan bahwa penerapan anggaran partisipasi dengan karakteristik objek penelitian pada industri manufaktur seperti dilakukan para peneliti terdahulu dapat diperluas pada industri jasa perbankan seperti yang disarankan Ferris (1977) dan Kenis (1979). Dengan demikian penelitian ini akan menambah perhatian penelitian pada lingkungan profesional.

2. Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki penelitian ini diantaranya adalah :

- 1) Bahwa pemilihan sampel yang terbatas pada para Pemimpin Cabang Bank BUMN di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah, mengakibatkan harus berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini.
- 2) Keterbatasan responden tersebut diatas kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada Pemimpin Cabang Bank-bank Swasta Nasional.
- 3) Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen mendasar pada persepsi jawaban responden . Hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
- 4) Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
- 5) Variabel kinerja manajerial dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran diri sendiri (self rating). Instrumen ini diduga akan mempengaruhi hasil yang diperoleh seandainya instrumen variabel ini menggunakan konsep superior rating, karena kedua konsep tersebut memiliki sudut pandang yang berbeda.

3. Implikasi

Penelitian ini terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, diharapkan : (1) Dapat memperluas hasil penelitian-penelitian sebelumnya khususnya berkenaan dengan objek penelitian pada lingkungan industri jasa. (2) Dapat memberikan masukan dan pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian-penelitian. (3) Dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian pada masa yang akan datang. (4) Dalam dunia praktis, hasil penelitian ini akan memberikan masukan, terutama yang berkaitan dengan penerapan anggaran secara partisipatif.

REFERENSI

- Anthony, R.N. and Govindarajan, (1995), *Manajemen Control System*, Eight Edition, International Student Edition, Richard D. Irwin, USA.
- Argyris, C., (1952), *The Impact of Budgets on People*, Ithaca New York, The Controllershship Foundation Inc. Cornell University.
- Brownel, P., (1981), *Participation in The Budgeting Process. Locus of Control and Organizational Effectiveness*, The Accounting Review, Vol. LVI, No. 4, October, pp. 844-860.
- _____, (1982a), *Participation in The Budgeting Process : When it Works and When it Doesn't*, Journal of Accounting Literature, Vol. 1, pp. 124-153.
- _____, (1982b), *A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control*, The Accounting Review, Vol. LVII, No. 4, October, pp. 766-777.
- _____, P., (1982), *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation. Budgetary Participational Effectiveness*, Journal of Accounting Research, Vol. 20 (Spring), pp. 12-27.
- _____ and Hirst, M., (1986), *Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty*, Journal of Accounting Research, Vol. 24, pp. 241-249.
- _____ and McInnes, M., (1986), *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review, Vol. LXI, No. 4, October, pp. 587-600.
- Chow, C.W., Jean C.C., and William S.W., (1988), *Participation Budgeting : Effect of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information on Slack and Performance*, The Accounting Review, No: 1, January, pp. 111-122.
- Ferdinand, Augusty, (2000), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferris, K.R., (1977), *A Test of The Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment*, The Accounting Review, July, pp. 605-615.

- Frucot, V. and Shearon, W.T., (1991), *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*, The Accounting Review, January, pp. 80-89.
- Govindarajan, V., (1986), *Impact of Participation in The Budgetary Process on Attitudes and Performance : Universalistics and Contingency Perspective*, Decision Science, Fall, pp. 496-516.
- Gul, F.A., Tsui, J.S.L., Fong, S.C.C. and Kwok, H.Y.L., (1995), *Decentralitation as a Moderating Factor in Budgetary Participation-Performance Relationship : Some Hongkong Evidance*, Accounting and Business Research, Vol. 25, No. 98, pp. 107-113.
- Hair, J.F., Andersen, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., (1995), *Multivariate Data Analysis (Fourth ed.)*, New Jersey : Prentice Hall.
- Hansen, Don R. and Mowen, M.M., (2000), *Management Accounting*, 5th Edition. South Western College Publishing.
- Kenis, L., (1979), *Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance*, The Accounting Review, Vol. LIV No. 4, October, pp. 707-721.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee., and S.J. Carrol., (1963), *Development of Managerial Performance : A Research Approach*, Cincinnati, Ohio : Southwestern Publishing Co.
- McInnes, M., and R.T.S, Ramakrishnan., (1991), *A Decision-Theory Model of Motivation and its Usefulness in The Diagnosis of Management Control Systems*, Accounting, Organization and Society, Vol.16 No. 2, pp. 167-184.
- Merchant, Kennerh A., (1981), *The Design of The Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behaviour and Performance*, The Accounting Review, Vol. LVI No. 4, October, pp. 813-829.
- Mia, L., (1988), *Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation*, Accounting, Organization and Society, Vol. 13, No. 5, pp. 465-475.
- Milani, K., (1975), *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisors Performance and Attitudes : A Field Study*, The Accounting Review, April, pp. 274-284.

- Mohan, Alan, S. Dunk, and Geoffrey, D. Smith, (1995), *Participative Budgeting, Motivation and Managerial Performance*, International Management Accounting Conference, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Murray, D., (1990), *The Performance Effects of Participative Budgeting : An Integration of Intervening and Moderating Variables*, Behavioral Research in Accounting, Vol. 2, pp. 104-123.
- Riyadi, S., (2000), *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 3 No. 2, Juli, pp. 134-150.
- Rockness, H.O., (1977), *Expectancy Theory in a Budgetary Setting : An Experimental Examination*, The Accounting Review, Vol. LII, No. 4, October, pp. 893-903.
- Schiff, M., and A.Y. Lewin., (1970), *The Impact of People on Budgets*, The Accounting Review, April, pp. 259-267.
- Shield, Michael, D., Deny, F. Johny, Kato, Yutaka, (2000), *The Design and Effects of Control System : Tests of Direct and Indirect-Effects Models*, Accounting Organizations and Society, Vol. 25, pp. 185.
- Soepomo, Bambang dan Indriantoro, Nur, (1998), *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*, Kelola, No:18, Juli, pp. 61-76.

Lampiran 1.

Kuesioner Penelitian

Bagian I.

Mohon diisi kolom titik-titik pada pernyataan berikut sesuai dengan keadaan sebenarnya :

Umur Tahun Bulan
Jabatan
Jumlah Bawahan
Masa Kerja Tahun Bulan

Bagian II.

Instrumen Partisipasi (Milani, 1975)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran perusahaan. Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut ini dengan memilih (melingkari) nomor diantara 1 sampai dengan 7. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan pilihan yang tersedia.

1. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Bapak/Ibu ketika anggaran sedang disusun ? Saya ikut dalam penyusunan

1	2	3	4	5	6	7
Tidak satu anggaran pun					Semua anggaran	

2. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat ? Alasannya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sembarangan dan/atau tidak logis					Sangat masuk akal dan/atau logis	

3. Seberapa sering Bapak/Ibu menyatakan permintaan, pendapat dan/atau usulan tentang anggaran ke atasan Bapak/Ibu tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah					Sangat sering	

4. Menurut perasaan Bapak/Ibu, seberapa banyak pengaruh Bapak/Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir (final) ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak banyak					Sangat banyak	

5. Bagaimana Bapak/Ibu memandang kontribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran ?
Kontribusi saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak penting					Sangat penting	

6. Seberapa sering atasan Bapak/Ibu meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah					Sangat sering	

Instrumen Kinerja Manajerial (Mahoney, dkk, 1963)

Mohon Bapak/Ibu mengukur kinerja Bapak/Ibu akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai dengan 7 . Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan pilihan yang tersedia.

Dibawah rata-rata					Diatas rata-rata	
1	2	3	4	5	6	7
Bidang						Skala Kinerja (angka 1 s/d 7)
1. <i>Perencanaan</i> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan					
2. <i>Investigasi</i> Mencari dan mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan, analisis pekerjaan, dan mengukur hasil					
3. <i>Pengkoordinasian</i> Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain					
4. <i>Evaluasi</i> Menilai dan mengukur kinerja yang diamati atau dilaporkan : penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan					
5. <i>Pengawasan</i> Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan					
6. <i>Pemilihan Staff</i> Mempertahankan angkatan kerja dibagian Bapak/Ibu, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai yang ada untuk ditempatkan sesuai bidangnya, mempromosikan dan memutasi pegawai.					
7. <i>Negosiasi</i> Melakukan negosiasi dengan Debitur/Kreditur dan pihak lain.					
8. <i>Perwakilan</i> Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan Bapak/Ibu					
9. <i>Kinerja secara menyeluruh</i>					

Instrumen Motivasi Intrinsik (Hackman dan Porter, 1968)

Jawaban atas pernyataan berikut dapat digunakan untuk mengetahui motivasi yang Bapak/Ibu rasakan. Mohon Bapak/Ibu menyatakan pendapat atas pernyataan-pernyataan berikut dengan memilih (melingkari) nomor diantara 1 sampai dengan 7. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/Ibu dengan pilihan yang tersedia.

1. Saya akan mendapatkan perhatian yang tinggi dari atasan saya jika saya mencapai tujuan anggaran

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			

2. Pencapaian tujuan anggaran memberikan saya penghargaan yang tinggi dari rekan-rekan sekerja saya

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			

3. Kelebihan target anggaran akan membuat saya memimpin lebih bertanggungjawab

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju			