

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DAN KEPUASAN KERJA DENGAN *INTERNAL
LOCUS OF CONTROL* DAN PERAN MANAJERIAL
LINI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*
PADA PURA GROUP KUDUS**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**FRANKY NATALIS
NIM . C4A001042**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2002**



Sertifikat

Saya, *Franky Natalis*, 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

Franky Natalis

28 November 2002


PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DAN KEPUASAN KERJA DENGAN *INTERNAL
LOCUS OF CONTROL* DAN PERAN MANAJERIAL
LINI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*
PADA PURA GROUP KUDUS**

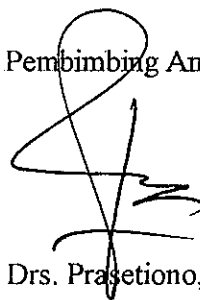
yang disusun oleh Franky Natalis, NIM. C4A001042
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 29 November 2002

Pembimbing Utama



Drs. H. Rahardja, MSi, Akt

Pembimbing Anggota



Drs. Prasetyono, MSi

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DAN KEPUASAN KERJA DENGAN *INTERNAL
LOCUS OF CONTROL* DAN PERAN MANAJERIAL
LINI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*
PADA PURA GROUP KUDUS**

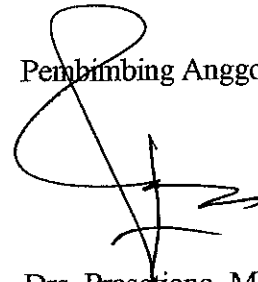
yang disusun oleh Franky Natalis, NIM C4A001042
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 November 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. H. Rahardja, MSi, Akt

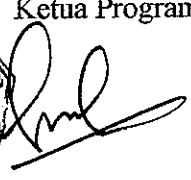
Pembimbing Anggota



Drs. Prasetiono, MSi

Semarang, 29 November 2002
Univesitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program




Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Abstract

The relationship between budgetary participation, managerial performance and job satisfaction, have been attracting researcher's attention for many years. However, the results of previous studies on the relationship budgetary participation to managerial performance and job satisfaction 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 budgetary participation on managerial performance and job satisfaction using a contingency approach. Two contingent variables were investigated, namely internal locus of control and line managerial role.

The population of this research are line managers in Pura Group Kudus. With so complex in operations and enough reliable in the competitive era, will be interesting to choose Pura Group Kudus as research object. Quistionaires were distributed to 43 line managers of Pura Group Kudus. The responses from line managers were analyzed by using simple linier regression and residual analysis for hypothesis that use a moderating variable.

The result indicated that the effect of budgetary participation on managerial performance and job satisfaction are significantly positive. The lack of fit between budgetary participation and internal locus of control are found to be significantly negatively related to managerial performance and so do to job satisfaction. And the lack of fit between budgetary participation and line managerial role are found to be significantly negatively related to managerial performance and job satisfaction. In other words, the internal locus of control and line managerial role can be a moderating variable for the effect of budgetary participation on managerial performance and job satisfaction.

Keywords : budgetary participation, managerial performance, job satisfaction, internal locus of control, and line managerial role.

Abstraksi

Hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja telah menarik perhatian peneliti dalam beberapa tahun. Akan tetapi hasil-hasil penelitian terdahulu tentang hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja 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 dan kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan kontinjensi. Dua variabel kontinjensi diselidiki, yaitu *internal locus of control* dan peran manajerial lini.

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer lini Pura Group Kudus. Dengan begitu komplek operasionalnya dan cukup *reliable* dalam masa kompetitif sekarang ini, maka akan sangat menarik untuk memilih Pura Group Kudus sebagai obyek penelitian. Kuisisioner dibagikan kepada 43 manajer lini di Pura Group Kudus. Jawaban dari para manajer lini tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis linier regresi sederhana dan analisis uji residual untuk hipotesis dengan variabel *moderating*.

Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Sedangkan ketidakcocokan antara partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* ditemukan berhubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial maupun kepuasan kerja. Begitu juga ketidakcocokan antara partisipasi penyusunan anggaran dan peran manajerial lini ditemukan mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial maupun kepuasan kerja. Dengan kata lain, *internal locus of control* dan peran manajerial lini mampu menjadi variabel *moderating* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial maupun kepuasan kerja.

Kata kunci : partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, kepuasan kerja, internal locus of control, dan peran manajerial lini.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-NYA, sungguh suatu kebahagiaan yang tiada tara penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program magister manajemen, program pascasarjana S2 di Universitas Diponegoro Semarang, yang berjudul "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja dengan *Internal Locus of Control* dan Peran Manajerial Lini Sebagai Variabel *Moderating* Pada Pura Group Kudus".

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran ditengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini, disamping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan rampungnya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo, sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, dan para dosen serta seluruh staf dan jajarannya, yang telah memberikan bimbingan dan pelayanan sebaik-baiknya
2. Bapak Drs. H. Rahardja, Msi, Akt, sebagai Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Prasetiono, Msi, sebagai Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.

4. Manajemen Pura Group Kudus, yang telah banyak memberikan bantuan dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Pura Group Kudus.
5. Orang Tua kami tercinta, yang telah memberikan dukungan moral, spiritual dan doanya yang tiada henti serta tak lupa termasuk didalamnya keluarga besar kami.
6. Seluruh rekan-rekan kuliah, yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu atas segala bantuannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mudah-mudahan dibalik ketidaksempurnaan tesis ini, masih terdapat manfaat untuk kajian lebih lanjut yang dapat dipetik.

Semarang, 29 November 2002

Penulis,



Franky Natalis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Rumus.....	xv
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
II. TELAAH PUSTAKA.....	18
2.1 Konsep Dasar dan Pengembangan Model	18
2.1.1 Konsep Anggaran.....	18
2.1.2 Konsep Penyusunan Anggaran.....	20
2.1.3 Konsep Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>).....	25
2.1.4 Konsep Kinerja Manajerial (<i>Managerial Performance</i>).....	28
2.1.5 Konsep Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	29
2.1.6 Pendekatan Kontinjensi	32
2.1.7 Konsep <i>Locus of Control</i>	34
2.1.8 Konsep Peran Manajerial (<i>Managerial Role</i>).....	36

2.2	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>), dan Kinerja Manajerial (<i>Managerial Performance</i>).....	37
2.3	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>), <i>Internal Locus of Control</i> , Kinerja Manajerial (<i>Managerial Performance</i>) ...	39
2.4	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>), Peran Manajerial Lini (<i>Line Managerial Role</i>), dan Kinerja Manajerial (<i>Managerial Role</i>)	41
2.5	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>), dan Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	43
2.6	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>), <i>Internal Locus of Control</i> , dan Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	44
2.7	Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>), Peran Manajerial Lini (<i>Line Managerial Role</i>), Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	45
2.8	Penelitian Terdahulu.....	46
III.	KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS, HIPOTESIS PENELITIAN, DAN PENGEMBANGAN MODEL	58
3.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	58
3.2	Hipotesis Penelitian.....	60
3.3	Definisi Operasional Variabel	61
3.3.1	Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>).....	61
3.3.2	Variabel Kinerja Manajerial	62
3.3.3	Variabel Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>).....	66
3.3.4	Variabel <i>Internal Locus of Control</i>	67
3.3.5	Variabel Peran Manajerial Lini (<i>Line Managerial Role</i>).....	68
IV.	METODE PENELITIAN	71
4.1	Jenis dan Sumber Data	71
4.1.1	Data Primer.....	71
4.1.2	Data Sekunder	72
4.2	Populasi dan sampel.....	72
4.3	Metode Pengumpulan Data	73

4.4	Teknik Analisis.....	74
4.4.1	Analisis Statistik Deskriptif Demografi Responden	74
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	75
4.4.3	Uji Validitas	76
4.4.4	Uji Asumsi Klasik.....	77
4.4.5	Analisis Statistik Deskriptif Data	78
4.4.6	Analisis <i>Simple Linier Regression</i>	79
4.4.7	Analisis Residual (<i>Residual Analysis</i>)	81
V.	GAMBARAN UMUM PURA GROUP KUDUS.....	84
5.1	Sejarah dan Perkembangan PT. Pura Barutama	85
5.1.1	Lokasi PT. Pura Barutama	87
5.1.2	Struktur Organisasi PT. Pura Barutama.....	87
5.2	Sejarah dan Perkembangan PT. Pura Nusapersada.....	90
5.2.1	Struktur Organisasi PT. Pura Nusapersada	90
5.3	Sejarah dan Perkembangan PT. Pura Decorindo	93
5.3.1	Struktur Organisasi PT. Pura Decorindo.....	93
5.4	Penyusunan Anggaran Pada Pura Group Kudus.....	96
VI.	HASIL DAN ANALISIS DATA.....	100
6.1	Hasil Pengumpulan Data	100
6.2	Analisis Deskriptif Statistik Demografi Responden	100
6.3	Uji Reliabilitas.....	102
6.4	Uji Validitas	103
6.5	Uji Asumsi Klasik.....	107
6.5.1	Uji Heteroskedastisitas	105
6.5.2	Uji Normalitas.....	108
6.6	Analisis Statistik Deskriptif Data	109
6.7	Pengujian Hipotesis	111
6.7.1	Pengujian Hipotesis 1	112
6.7.2	Pengujian Hipotesis 2	114

6.7.3 Pengujian Hipotesis 3	116
6.7.4 Pengujian Hipotesis 4	117
6.7.5 Pengujian Hipotesis 5	119
6.7.6 Pengujian Hipotesis 6	121
VII. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	124
7.1 Kesimpulan	124
7.2 Implikasi Teoritis	127
7.3 Implikasi Manajerial	129
7.4 Keterbatasan Penelitian	131
7.5 Implikasi Untuk Penelitian Mendatang	132
7.6 Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	134
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	141
LAMPIRAN	142

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Divisi Produksi Pura Group Kudus	10
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	69
Tabel 6.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Fungsional	100
Tabel 6.2 Statistik Deskriptif : Demografi Responden (Manajer Penjualan).....	101
Tabel 6.3 Statistik Deskriptif : Demografi (Manajer Produksi).....	101
Tabel 6.4 Statistik Deskriptif : Demografi Responden (Manajer Pembelian).....	102
Tabel 6.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	103
Tabel 6.6 Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran	104
Tabel 6.7 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	105
Tabel 6.8 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	106
Tabel 6.9 Hasil Uji Validitas <i>Internal Locus of Control</i>	106
Tabel 6.10 Hasil Uji Validitas Peran Manajerial Lini	107
Tabel 6.11 Statistik Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Kepuasan Kerja, <i>Internal Locus of Control</i> , dan Peran Manajerial Lini.....	110
Tabel 6.12 Hasil Regresi Model Pertama	113
Tabel 6.13 Hasil Regresi Model Kedua (Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap <i>Internal Locus of Control</i>).....	115
Tabel 6.14 Hasil Regresi Model Kedua (Kinerja Manajerial Terhadap Absolut Residual).....	115
Tabel 6.15 Hasil Regresi Model Ketiga (Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peran Manajerial Lini)	116
Tabel 6.16 Hasil Regresi Model Ketiga (Kinerja Manajerial Terhadap Absolut Residual).....	117

Tabel 6.17 Hasil Regresi Model Keempat (Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja)	118
Tabel 6.18 Hasil Regresi Model Kelima (Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap <i>Internal Locus of Control</i>).....	120
Tabel 6.19 Hasil Regresi Model Kelima (Kepuasan Kerja Terhadap Absolut Residual).....	120
Tabel 6.20 Hasil Regresi Model Keenam (Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peran Manajerial Lini)	122
Tabel 6.21 Hasil Regresi Model Keenam (Kepuasan Kerja Terhadap Absolut Residual).....	122

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perencanaan Menyeluruh Perusahaan (<i>Total Business Planning</i>)	21
Gambar 2.2 Perencanaan, Pengendalian, dan Penganggaran	24
Gambar 2.3 Hubungan Tingkat Partisipasi dan <i>Locus of Control</i>	40
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	59
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. Pura Barutama.....	88
Gambar 5.2 Struktur Organisasi PT. Pura Nusapersada.....	91
Gambar 5.3 Struktur Organisasi PT. Pura Decorindo	94
Gambar 5.4 Proses Penyusunan Anggaran Pada Pura Group Kudus	98

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 4.1 Reliabilitas.....	75
Rumus 4.2 Validitas.....	76
Rumus 4.3 Uji t.....	79
Rumus 4.4 Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Model 1)	80
Rumus 4.5 Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja (Model 4)	80
Rumus 4.6 Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap <i>Internal Locus of Control</i> (Model 2).....	81
Rumus 4.7 Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap <i>Internal Locus of Control</i> (Model 2).....	82
Rumus 4.8 Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peran Manajerial Lini (Model 3)	82
Rumus 4.9 Regresi Kinerja Manajerial Terhadap Nilai Absolut Residual (Model 3).....	82
Rumus 4.10 Regresi Kepuasan Kerja Terhadap Nilai Absolut Residual (Model 5).....	82
Rumus 4.11 Regresi Kepuasan Kerja Terhadap Nilai Absolut Residual (Model 6).....	83
Rumus 6.1 Hasil Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Model 1)	113
Rumus 6.2 Hasil Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap <i>Internal Locus of Control</i> (Model 2)	115
Rumus 6.3 Regresi Kinerja Manajerial Terhadap Nilai Absolut Residual (Model 2).....	115
Rumus 6.4 Hasil Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peran Manajerial Lini (Model 3)	117

Rumus 6.5	Hasil Regresi Kinerja Manajerial Terhadap Nilai Absolut Residual (Model 3)	117
Rumus 6.6	Hasil Regresi Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja (Model 4)	118
Rumus 6.7	Hasil Regresi Kepuasan Kerja Terhadap Nilai Absolut Residual (Model Kelima).....	120
Rumus 6.8	Hasil Regresi Kepuasan Kerja Terhadap Nilai Absolut Residual (Model Keenam).....	122

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan utama setiap perusahaan adalah untuk mencapai laba yang optimum. Tujuan tersebut tentunya bisa tercapai jika terdapat strategi pemanfaatan sumberdaya yang ada secara efisien dan efektif. Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan mengakibatkan semakin kompleksnya kegiatan yang dilakukan di dalam unit-unit yang ada pada perusahaan tersebut, baik secara *internal* maupun *external*. Kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam perusahaan akan dibagi menjadi unit-unit kerja.

Pembagian tugas, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab pimpinan suatu unit kerja/divisi membutuhkan suatu sistem yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan, yang disebut dengan suatu sistem pengendalian manajemen. Dengan adanya sistem pengendalian pada suatu perusahaan maka diharapkan dapat memelihara keseimbangan antara semua bagian dalam perusahaan secara terkoordinasi, sehingga menjamin bahwa sumberdaya yang dimiliki perusahaan diperoleh dan digunakan secara efisien dan efektif.

Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen hanya merupakan salah satu fungsi manajemen disamping perencanaan dan koordinasi. Namun demikian pengendalian sangatlah penting dalam menilai tercapai tidaknya suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen itu sendiri memerlukan adanya sistem

pelaporan yang baik, yang berisi informasi tentang program-program yang telah ditetapkan dan hasil yang telah dicapai. Hasil tersebut tentunya sebagai dasar penilaian manajer yang bersangkutan.

Anggaran merupakan perencanaan strategis dan pengendalian formal dari seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu (Mulyadi, 1997). Anggaran merupakan suatu alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam perusahaan yang mencakup periode satu tahun atau kurang dari satu tahun. Anggaran akan memberikan kerangka bagi perusahaan tersebut, sehingga cara kerja mereka akan lebih terstruktur, karena segala tindakan yang akan diambil selalu mempertimbangkan batasan-batasan yang ada. Sistem anggaran merupakan kombinasi aliran informasi dengan proses prosedur administratif yang merupakan bagian integral dari perencanaan jangka pendek dan sistem pengendalian dalam suatu organisasi (Keneth, 1981).

Suatu anggaran tidak hanya merupakan rencana keuangan yang menganggarkan besarnya biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga merupakan alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi dan penumbuh motivasi (Kennis, 1979). Dengan mengetahui tujuan yang dianggarkan dan informasi sejauh mana tujuan yang dianggarkan serta sejauh mana tujuan suatu organisasi dapat dicapai, akan merupakan masukan bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah yang terjadi, dan mengendalikan biaya yang dikeluarkan.

Pengkomunikasian tujuan anggaran secara *downward* dalam suatu organisasi bertujuan untuk menyampaikan informasi kepada manajer tingkat menengah ke bawah mengenai apa yang diinginkan oleh manajer puncak, dan sebaliknya manajer puncak berkesempatan untuk mempelajari tentang pencapaian dan permasalahan yang muncul pada tingkat manajer menengah ke bawah melalui laporan perbandingan antara tujuan yang dianggarkan dan pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang termuat di dalam suatu anggaran dapat digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer tingkat menengah ke bawah serta komponen organisasi secara keseluruhan. Hasil pengukuran dan penilaian kinerja ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan penghargaan atau sebaliknya menjadi dasar untuk melakukan koreksi.

Namun demikian, anggaran tidak selalu bisa melakukan berbagai fungsinya di atas, sehingga tidak mampu membuat kinerja manajemen menjadi lebih baik. Anggaran bisa menampakkan fungsi yang bertentangan dengan tujuan yang diharapkan apabila pengelolaan anggaran adalah buruk. Beberapa efek buruk anggaran yang bisa muncul adalah ketidakpercayaan, ketidakpuasan kerja, resistensi, konflik *internal*, sekelompok karyawan terkadang menggeser tanggung jawabnya ke departemen lain dan mempertanyakan validitas data anggaran, serta tekanan pada pencapaian tujuan satu departemen yang merugikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Siegel et al., 1989).

Untuk mengeliminasi berbagai efek buruk di atas, berbagai model penelitian telah dilakukan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang

memadai akan dapat mengeliminir atau meminimalisasi efek buruk anggaran dan membuat anggaran mampu menjadi alat perencanaan dan pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi, serta penumbuh motivasi (Brownell dan McInnes, 1986).

Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah tujuan dari anggaran yang tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Argyris juga menyimpulkan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran pelaksanaannya untuk mencapai target yang ada dalam anggaran pada pusat pertanggungjawabannya.

Penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, baik manajer atas, menengah maupun manajer bawahan yang secara umum memainkan peranan aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran sehingga negosiasi ini merupakan komitmen manajer penyusun anggaran dan pihak-pihak yang terkait didalamnya, dan akibatnya anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie, 1992). Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang signifikan untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi (Indriantoro, 1995).

Penelitian mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kinerja manajerial (*managerial performance*) telah banyak dilakukan. Seperti Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Chalos dan

Haka (1989), Frucot dan Shearon (1991), Kren Leslie (1992) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sebaliknya penelitian yang dilakukan Milani (1975), Kennis (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 (Bryan dan Lock, 1967; Locke dan Schweiger, 1979).

Para peneliti juga menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin kontinjen pada faktor-faktor *moderating*. Faktor-faktor *moderating* yang telah diuji dapat dikelompokkan dalam variabel *macrolevel* (seperti struktur organisasi dan teknologi) dan variabel *microlevel* (seperti gaya kepemimpinan dan *personality* individu) (Frucot dan Shearon, 1991).

Baru-baru ini, banyak juga penelitian yang tertarik untuk menguji pengaruh variabel-variabel *mediating* dan *moderating* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja untuk memahami lebih baik lagi karakteristik dari dua konstruk itu. Literatur telah menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kepuasan kerja mungkin kontinjen pada faktor-faktor seperti *authoritarianism of superior* (Vroom, 1960), *reward structure* (Cherrington dan Cherrington, 1973), *locus of control* (Brownell, 1982a; Frucot dan Shearon, 1991), *the configuration of authoritarianism* antara *superior* dan *subordinates* (Brownell, 1982a), atau dimediasi oleh *role ambiguity* (Chenhall dan Brownell, 1988).

Pengaruh dari berbagai variabel *supervisory personality* telah dievaluasi dalam sejumlah penelitian tentang hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja (Locke dan Schweiger, 1979). Pengaruh langsung dari tingkat pekerjaan (*occupational level*) dan *job content* dalam kepuasan kerja juga telah banyak di teliti (Korman, 1977). Namun masih sedikit yang memberikan perhatian pada penelitian-penelitian sebelumnya tersebut mengenai ada atau tidak pengaruh peran manajer (*managerial role*) pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti tersebut juga masih menunjukkan bahwa hubungan diantara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Penelitian-penelitian sebelumnya melaporkan bahwa hubungan antar variabel-variabel tadi mungkin positif dalam beberapa situasi, dan mungkin juga negatif di sisi lain (Locke dan Schweiger, 1979).

Penyatuan dari hasil penelitian yang kontradiksi tersebut menjadi semakin sulit jika penelitian tidak memberikan perhatian khusus pada ada tidaknya hubungan kontinjen diantara variabel (Brownell, 1983). 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 dan kepuasan kerja.

Dari berbagai hasil penelitian yang saling bertentangan tersebut, maka peneliti akan menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan *internal locus of control* dan peran manajerial lini (*line managerial role*) sebagai variabel *moderating*.

Locus of control mempunyai pengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja (Brownell, 1981; Licata et al., 1986; Frucot dan Shearon, 1991). *Locus of control* sendiri mempunyai 2 dimensi yaitu *internal locus of control* (faktor pengendalian dari dalam) dan *external locus of control* (faktor pengendalian dari luar). Dalam penyusunan anggaran manajer *internal* didapati lebih partisipatif daripada manajer *external* (Licata et al., 1986). Hal ini mungkin dikarenakan manajer *internal* lebih bersifat membangun, dalam arti manajer *internal* percaya dapat mengendalikan hidupnya dengan kemampuan dan usahanya sendiri, mau menyadari seberapa besar kemampuan yang dimiliki dan akan berusaha keras memperbaiki jika ada kesalahan. Sebaliknya manajer *external* lebih mengutamakan faktor lingkungan dan keberuntungan/takdir. Manajer *external* menganggap bila terjadi kesalahan merupakan faktor ketidakberuntungan belaka atau karena faktor lingkungan yang memungkinkan seperti itu, dan sebaliknya.

Brownell (1981, 1982b) menyatakan bahwa *internals* menunjukkan kinerja yang lebih bagus daripada *externals* ketika berada dalam proses partisipasi penyusunan anggaran, dan bahwa manajer-manajer *internal* dan *internal supervisor*

lebih partisipatif dalam cara penyusunan anggaran mereka (Licata et al., 1986). Seperti halnya pengaruh interaksi antara *internal locus of control* dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, pengaruh interaksi antara *internal locus of control* dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja juga diindikasikan bahwa *internals* lebih puas daripada *externals* ketika para manajer terlibat dalam penyusunan anggaran (Brownell, 1981, 1982b).

Peran manajerial (*managerial role*) mempunyai pengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*), dimana setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 1997). Proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran.

Peran manajerial (*managerial role*) juga mempunyai pengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja (Dunk dan Leung, 1991). Hal yang paling mewakili anggaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer lini dan *staff*, dan semakin anggaran memberikan kemampuan untuk mengendalikan semua kegiatan, semakin partisipasi yang dilakukan memberikan kepuasan (Dunk dan Leung, 1991). Manajer lini didapati mempunyai kepuasan kerja yang lebih dari sebuah proses partisipasi penyusunan anggaran daripada manajer *staff* berdasarkan kesempatan untuk mengembangkan dan merancang anggaran. Hal ini

dikarenakan manajer lini lebih dapat akurat menetapkan rancangan anggaran, berdasarkan tugasnya yang langsung berhubungan dengan pencapaian tujuan operasional perusahaan.

Berkaitan dengan hal tersebut, akan dilakukan sebuah penelitian untuk mengevaluasi dan menganalisis sistem partisipasi penyusunan anggaran dan hubungannya terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja, khususnya yang diterapkan oleh Pura Group Kudus, Jawa Tengah.

Pura Group Kudus merupakan sebuah kelompok industri yang terletak di Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. Dalam perkembangannya (kepemilikan saham) Pura Group Kudus sekarang terdiri 4 industri dengan beberapa divisi produksi yang mengelola bidang usaha dan produk yang beragam, (seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1) :

1. PT. Pura Barutama

PT. Pura Barutama dirintis tahun 1908, sebagai usaha percetakan perseorangan dengan nama "Pusaka Raya". Sekarang telah berkembang, terdiri dari 11 divisi produksi, bidang usaha yang beragam dan lokasi geografis yang terpisah.

2. PT. Pura Nusapersada

PT. Pura Nusapersada didirikan tahun 1993, terdiri dari 2 divisi yang dibedakan berdasarkan jenis produksinya, serta pada 2 lokasi yang terpisah.

3. PT. Pura Binakamandiri

PT. Pura Binakamandiri tergolong masih muda usia operasionalnya, berdiri tahun 1997. Perseroan ini bekerja sama dengan pemerintah dalam hal produk kertas uang, termasuk juga melakukan ekspor ke beberapa negara.

4. PT. Pura Decorindo

PT. Pura Decorindo, juga masih tergolong muda usia operasionalnya, didirikan tahun 1997. PT. Pura Decorindo semula merupakan salah satu divisi dalam PT. Pura Barutama, yang kemudian berdiri sendiri berdasarkan pertimbangan manajemen Pura Group Kudus.

Tabel 1.1

Divisi Produksi Pura Group Kudus

PT. Pura Barutama (10 divisi)	
1 Divisi <i>Offset</i>	7 Divisi <i>Indostamping</i>
2 Divisi <i>Rotogravure</i>	8 Divisi <i>Repro</i>
3 Divisi <i>Boxindo</i>	9 Divisi <i>MCP (Microcapsule)</i>
4 Divisi <i>Coating</i>	10 Divisi <i>TSS (Total Security System)</i>
5 Divisi <i>PM 123 (PaperMill)</i>	11 Divisi <i>Bengkel (Workshop)</i>
6 Divisi <i>PM 5/6 (Paper Mill)</i>	
PT. Pura Nusapersada (2 divisi)	
1 Divisi <i>Holography</i>	
2 Divisi <i>PM 7/8 (Paper Mill)</i>	
PT. Pura Binakamandiri (1 divisi)	
PT. Pura Decorindo (1 divisi)	

Sumber : Pura Group Kudus, 2002.

Dalam manajemen penyusunan anggaran Pura Group Kudus menerapkan sistem pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* dilakukan dalam menginformasikan penetapan kebijakan pokok perusahaan dan pengesahan, penelaahan serta persetujuan usulan rancangan anggaran dari manajer tingkat atas kepada manajer tingkat menengah ke bawah. Sedangkan pendekatan *bottom-up* digunakan pada saat manajer tingkat menengah ke bawah melakukan negosiasi pengusulan rancangan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran ke manajer tingkat atas. Demikian proses penyusunan anggaran dilakukan sampai anggaran disahkan, tentunya melalui mekanisme yang ada. Jadi Pura Group Kudus melibatkan semua struktur manajemen fungsionalnya sesuai peran, wewenang, dan tingkatannya.

Dengan kata lain, manajer lini Pura Group Kudus juga berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut, manajer lini secara tidak langsung ikut menjalankan fungsi manajerial yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, *staffing*, negosiasi dan perwakilan.

Demikian halnya dengan kepuasan kerja dari manajer lini Pura Group Kudus. Dengan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, manajer lini dapat menyalurkan ide dan usulan rancangan anggaran, sehingga anggaran yang terbentuk tidak semata-mata kebijakan dari atas yang biasanya cenderung bersifat menekan. Dengan demikian dapat diindikasikan bahwa manajer lini akan lebih puas terhadap

kerjanya. Kepuasan kerja tersebut dapat tercipta terhadap upah, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

Indikasi bahwa kinerja manajerial dan kepuasan kerja manajemen Pura Group Kudus (termasuk para manajer lini) juga dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap kinerja Pura Gorup Kudus secara keseluruhan. Pura Group Kudus sekarang mampu menjadi *market leader* untuk beberapa produknya dan terus merintis produk baru, baik di dalam maupun di luar negeri, antara lain :

1. *Holographer* pertama di Asia Tenggara.
2. Penghasil *hot stamping foil* pertama di Indonesia.
3. Pertama kali di dunia yang memungkinkan pengkombinasian *hologram* dan *stamping bilsterpack*.
4. Penghasil *private security paper* berlisensi pemerintah pertama di Asia Tenggara.
5. Penghasil *carbonless paper* (NCR) pertama di negara tropis.
6. Penghasil *microcapsule* (bahan mentah pembuatan *carbonless paper*) di Asia Tenggara.
7. *Supplier* dalam percetakan dan *paper converting* pertama di Asia Tenggara.
8. Perusahaan pertama yang menawarkan produk *hologram* dengan *total security system* di luar Eropa dan Amerika.

Dengan melihat begitu kompleknya Pura Group Kudus sebagai kelompok industri dengan reputasi yang cukup *reliable* dalam masa yang penuh persaingan seperti sekarang ini, maka tentu saja akan sangat menarik jika di gunakan sebagai

obyek bagi penelitian ini. Dengan terdiri dari 4 industri dengan berbagai divisi yang memproduksi beragam produk, tentunya membutuhkan langkah-langkah strategis dan sistem manajemen khususnya dalam penyusunan anggaran yang baik sehingga Pura Group Kudus mampu menampilkan kinerja keseluruhan secara baik pula. Hal ini tentu saja tidak luput dari faktor-faktor seperti yang telah disinggung sebelumnya yaitu prosedur dan proses penyusunan anggaran, peran para manajer (termasuk manajer lini) yang terlibat dalam penyusunan anggaran, sikap yang dimiliki oleh para manajer tersebut, pengendalian pelaksanaan anggaran, evaluasi anggaran, struktur organisasi, dan lain sebagainya yang diterapkan oleh Pura Group Kudus, sehingga mampu memberikan kinerja manajerial dan kepuasan kerja yang diharapkan, sebagai proses awal mencapai kinerja Pura Group Kudus secara keseluruhan yang efisien dan efektif.

Selain itu alasan memilih Pura Group Kudus sebagai satu kelompok industri untuk populasi dengan mengambil subyek para manajer lini yang bekerja di dalamnya adalah agar kriteria antara obyek penelitian yang satu dengan yang lain akan cenderung lebih homogen keadaannya, khususnya dalam hal proses penyusunan anggarannya.

Tetapi karena alasan operasional dan sistem manajemen yang masih belum berjalan secara *reliable*, PT. Pura Binakamandiri tidak diambil sebagai obyek penelitian. Oleh karena itu hanya tiga perusahaan yang akan diambil sebagai obyek penelitian yaitu PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo.

1.2 Perumusan Masalah

Pokok permasalahan yang akan ditelaah dalam penelitian ini adalah sejauh mana partisipasi dalam penyusunan anggaran diterapkan oleh Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo), sehingga anggaran yang ditetapkan mampu menjadi pengendalian kinerja manajemen yang efisien dan efektif serta dapat dipergunakan untuk mewujudkan *strategic management system*.

Selain itu, penelitian-penelitian yang digambarkan sebelumnya juga masih menunjukkan beberapa kesenjangan penelitian. Dalam penelitian ini akan dikembangkan dan diuji model konseptual pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan *internal locus of control* dan peran manajerial lini (*line managerial role*) sebagai variabel *moderating*, yang diharapkan dapat menjembatani kesenjangan tersebut. Model yang akan dikembangkan ini berdasarkan pada penelitian-penelitian yang sudah dilakukan di beberapa bidang manajemen dan ilmu sosial, termasuk hubungan manajerial, hubungan antar kelompok dan hubungan personal.

Berdasar latar belakang masalah diatas, maka dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).

2. Apakah *internal locus of control* dan peran manajerial lini (*line managerial role*) mampu berfungsi sebagai variabel *moderating* yang dapat mempengaruhi (memperkuat/memperlemah) hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).
2. Menganalisis pengaruh interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan *internal locus of control* terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).
3. Menganalisis pengaruh interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan peran manajerial lini (*line managerial role*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).

4. Menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).
5. Menganalisis pengaruh interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).
6. Menganalisis pengaruh interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan peran manajerial lini (*line managerial role*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya mengenai adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kinerja manajerial (*managerial performance*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*).
2. Untuk memperjelas interaksi antara *internal locus of control* dan peran manajerial lini (*line managerial role*) dengan partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

3. Dengan mengetahui bagaimana pengaruh implementasi strategi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja perusahaan, diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan kinerja Pura Group Kudus secara keseluruhan.
4. Diharapkan memberikan kontribusi praktis dalam praktek manajemen dalam mengevaluasi kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar dan Pengembangan Model

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kinerja manajerial (*managerial performance*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), *internal locus of control*, dan peran manajerial lini (*line managerial role*).

2.1.1 Konsep Anggaran

Anggaran memiliki banyak pengertian seperti yang dikemukakan beberapa ahli, namun pada dasarnya pengertian itu adalah sama.

Anggaran merupakan implementasi dari rencana strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran.

Lower (1970) memberikan pengertian anggaran sebagai suatu pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Welsch (1995) anggaran adalah suatu pendekatan sistematis dan tersusun untuk melaksanakan tanggung jawab manajer dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (1995) anggaran merupakan alat yang utama dalam perencanaan jangka pendek yang efektif dan pengendalian dalam organisasi.

Anggaran menurut Mulyadi (1997) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

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, dan evaluasi kinerja (Kennis, 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.

2.1.2 Konsep Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (1997) proses penyusunan anggaran merupakan tahap akhir proses perencanaan menyeluruh perusahaan (*total business planning*). Ditinjau dari jangka waktu yang dicakup, anggaran mencakup jangka waktu yang paling pendek diantara rencana yang lain dalam perencanaan menyeluruh perusahaan.

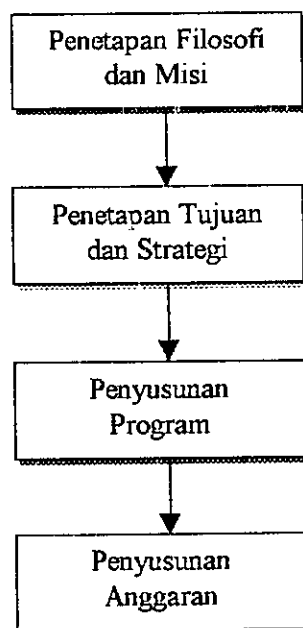
Perencanaan menyeluruh perusahaan dilaksanakan melalui empat tahap, yang dapat dilihat pada gambar 2.1 :

1. Penetapan filosofi dan misi.
2. Penetapan tujuan (*goal*) dan strategi.
3. Penyusunan program (*programming*).
4. Penyusunan anggaran (*budgeting*).

Filosofi memberikan landasan bagi manajemen untuk menjalankan bisnis perusahaan. Dengan filosofi yang tertanam dalam diri setiap manajer, perusahaan akan memiliki keunikan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan pesaing dan perusahaan lainnya. Filosofi ini harus diwujudkan dalam setiap rencana kegiatan, baik jangka pendek maupun panjang.

Misi menjadikan perusahaan mengarah pada fokus yang benar-benar menjadi bidang usahanya dan menjadikan perusahaan *excellent* dalam menjalankan bisnisnya. Filosofi dan misi memerlukan usaha pendidikan agar dihayati oleh para manajer perusahaan, sehingga setiap manajer mampu mewujudkan filosofi dan misi perusahaan ke dalam rencana kegiatan perusahaan yang mereka susun dan mampu mewujudkan filosofi dan misi ke dalam tindakan nyata.

Gambar 2.1
Perencanaan Menyeluruh Perusahaan (*Total Business Planning*)



Sumber : Mulyadi, 1997.

Tujuan adalah akhir suatu kegiatan; hasil yang dicapai. Bagi perusahaan secara keseluruhan, tujuan memberikan jawaban atas pertanyaan : "Ke mana perusahaan

akan berjalan ?" Sedangkan strategi adalah metode atau rangkaian kegiatan untuk menghadapi pesaing (Mulyadi, 1997). Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Chandler, 1962).

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan taksiran jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik.

Seperti telah disebutkan diatas, anggaran adalah suatu rencana kegiatan yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

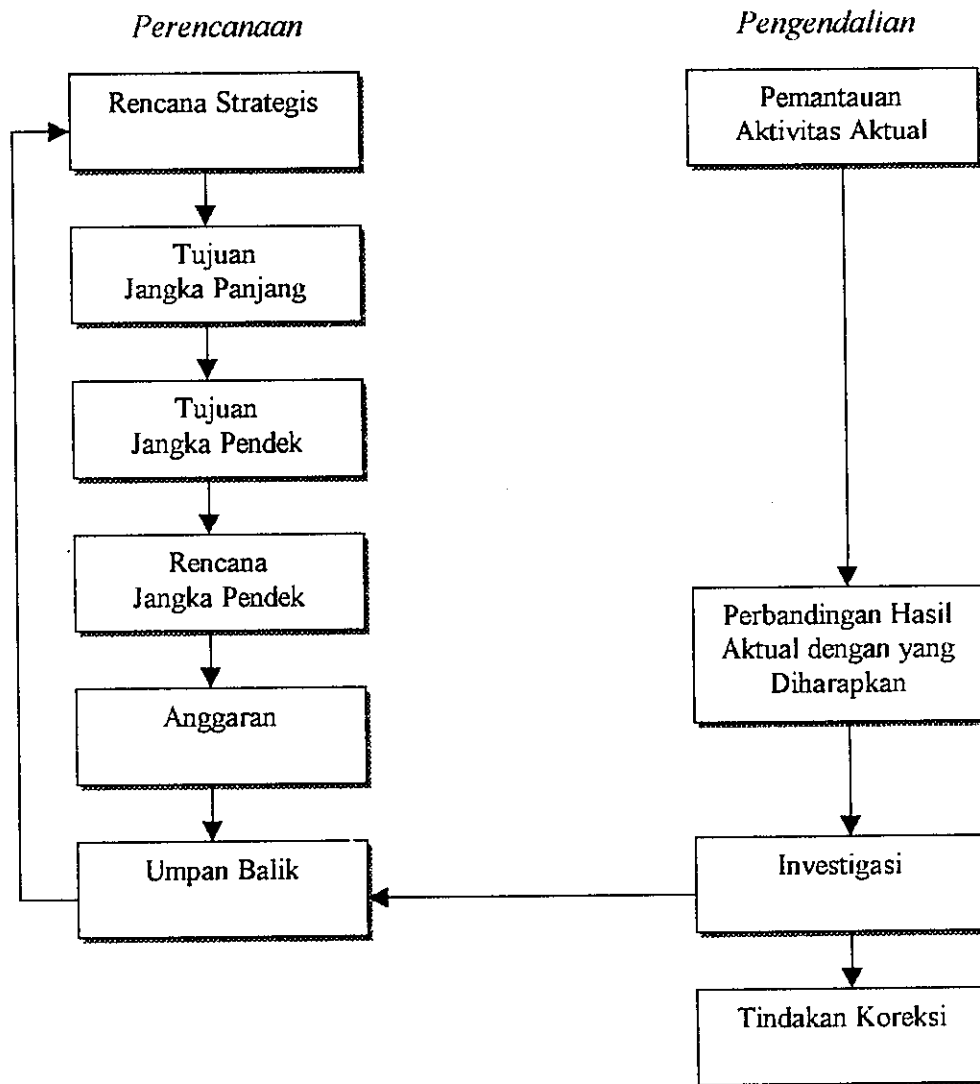
Hansen Mowen (2000) menyatakan perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu.

Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, sesuai dengan tujuan masa depan yang diinginkan.

Anggaran yang merupakan komponen utama dari perencanaan adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebelum menyusun anggaran, organisasi terlebih dulu harus mengembangkan rencana strategis. Rencana strategis (*strategic plan*) mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan, yang biasanya berjangka waktu lima tahun. Organisasi dapat menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.2.

Tujuan-tujuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan anggaran. Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara anggaran dan rencana strategis. Dalam mengembangkan hubungan ini, manajer harus menjaga agar tidak terlalu menekankan tujuan jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode biasanya untuk jangka pendek.

Gambar 2.2
Perencanaan, Pengendalian, dan Penganggaran



Sumber : Hansen dan Mowen, 2000.

2.1.3 Konsep Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut dimasa mendatang mempunyai pengaruh terhadap mereka (French, et al., 1960).

Menurut Vroom (1960), mengemukakan bahwa partisipasi merupakan suatu proses kerja sama melalui dua atau lebih partisipan dalam pembuatan keputusan yang memiliki pengaruh terhadap masa yang akan datang terhadap apa yang telah diputuskan oleh mereka.

Sedangkan Brownell (1982a) mendefinisikan partisipasi sebagai:

A process in wich individuals, whose performance will be evaluated, and possibly rewarded, on the basis of their achievement of budgeted targets, are involved in, and have influence on the setting of these targets.

Kemudian oleh Indriantoro (1995), diterjemahkan sebagai proses individu-individu yang terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi dan mungkin akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Definisi ini lebih relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dibandingkan dengan definisi partisipasi yang lain karena penekanan dalam definisi ini diberikan pada jumlah pengaruh yang dimiliki individu-individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, sehingga tingkat partisipasi dapat diukur berdasarkan jumlah pengaruh tersebut.

Kennis (1979) mempertegas pengertian partisipatif sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

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).

Hanson (1966) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat digambarkan seperti alat administrasi yang sangat berguna di dalam membantu manajemen untuk memenuhi fungsinya dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian aktivitas perusahaan.

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan dari atas ke bawah (*top down*), bisa juga dari bawah ke atas (*bottom up*). Untuk pendekatan dari atas ke bawah (*top down*), manajer puncak membuat anggaran untuk bagian yang dibawahnya. Biasanya komitmen dari bawahan akan berkurang. Sedangkan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up*), bawahan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Biasanya akan menghasilkan komitmen untuk mencapai target yang ditetapkan kepada bawahan. Sebenarnya proses penyusunan anggaran yang efektif tergantung dari dua pendekatan tersebut diatas. Pendekatan yang menggunakan kedua pendekatan di atas merupakan pendekatan partisipatif, yaitu

proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas (*bottom up*) tetapi ada pedoman yang ditetapkan oleh manajer puncak (*top down*).

Hansen dan Mowen (2000) membedakan antara partisipasi benar (*true participation*) dan partisipasi semu (*pseudo participation*). Partisipasi benar adalah partisipasi yang didalamnya seorang manajer dapat secara spontan dan bebas berdiskusi, serta melibatkan diskusi kelompok dalam menerima atau menolak hal baru. Sedangkan partisipasi semu terjadi bila manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penganggaran, hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah. Manajemen puncak hanya secara formal menerima anggaran dari manajer bawahan, dan tidak mempelajari masukan yang diberikan.

Lebih lanjut Milani (1975) mengatakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat tercapai (Brownell dan McInnes, 1986).

Peranan partisipatif memberikan manfaat yang sangat besar dalam penyusunan anggaran, dengan keikutsertaan pihak-pihak dalam penyusunan anggaran akan membuat mereka menjadi lebih produktif dan menyebabkan partisipan merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan dan menjalankan apa yang telah direncanakannya dengan lebih bertanggung jawab.

Siegel dan Marconi (1989) mengungkapkan beberapa manfaat partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain :

1. Orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja *task involved* tetapi juga *ego involved* dalam kerja mereka.
2. Keikutsertaan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok karena dapat meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok di dalam penetapan sasaran mereka, selain itu dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
3. Meningkatkan rasa kebersamaan di dalam mengalokasikan sumber daya yang ada diantara divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer adalah untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Argyris, 1952; Hanson, 1966).

2.1.4 Konsep Kinerja Manajerial

Kesuksesan organisasi berkaitan langsung dengan efektifitas kinerja dari masing-masing fungsi manajerial. Mahoney et al. (1963) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan *staff*, negosiasi, dan perwakilan.

Klasifikasi fungsional dari kinerja manajemen yang dikembangkan dalam teori manajemen klasik ini lebih menekankan pada seluruh kinerja manajemen tanpa memperhatikan di mana hal tersebut berlangsung dalam organisasi, sehingga dengan demikian kita dapat mengklasifikasikan seluruh kinerja manajerial individual. Selain itu, klasifikasi fungsional ini cenderung untuk berhubungan langsung dengan tujuan manajemen bila dibandingkan dengan klasifikasi kinerja yang didasarkan pada sifat aktivitas kerja manajer. Dimensi fungsional tersebut juga berkaitan dengan ketrampilan dan kemampuan manajerial, serta lebih menekankan pada wujud aktivitas daripada pelaksanaan tanggung jawab (Mahoney et al., 1963).

2.1.5 Konsep Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan sebuah konsep praktek dan teoritis yang penting karena hal tersebut dapat mempengaruhi kapasitas kewajiban kerja (*job incumbent*) secara efektif dan sejalan dengan permintaan kerja (Clifford dan Gerasimos, 1997).

Pandangan teoritis terhadap kepuasan kerja seolah-olah sama dengan motivasi kerja karena kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan, sedangkan motivasi kerja berkaitan dengan perilaku yang timbul pada pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan subset sikap khusus yang dimiliki oleh anggota organisasi, maka kepuasan kerja seseorang mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, Mc.Cormick (1980). Kepuasan kerja juga mencerminkan reaksi emosional individu sehubungan dengan aspek-aspek dalam lingkungan pekerjaannya (Porter, Steers, Mowday dan Boulian, 1974).

Kepuasan kerja adalah perilaku/sikap individu-individu terhadap pekerjaan-pekerjaannya (Gibson, 1997). Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi-persepsi mereka terhadap pekerjaan-pekerjaannya, berdasarkan yang ada dalam lingkungan kerja, seperti gaya manajemen, kebijakan-kebijakan, dan kondisi pekerjaan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kesenangan atau emosi positif yang dihasilkan dari penafsiran pengalaman kerja (Locke, 1976).

Locke (1976) menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja dalam kinerja adalah sangat kompleks. Kepuasan kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap tingkat kesuksesan, penghargaan, kenaikan pangkat, pertumbuhan individu, ketrampilan, penyelesaian tugas, dan otonomi tugas (*achievement, recognition, advancement, personal growth, skill variety, task completion, task autonomy*).

Smith, Kendall dan Hulin (1969) membagi kepuasan kerja dalam lima karakteristik : gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, *supervisor*, dan koordinator pekerja. Sedangkan dimensi kepuasan kerja menurut Mc.Cormick (1980) adalah bahwa kepuasan kerja memiliki beberapa elemen, seperti sifat pekerjaan, *supervisor*, perusahaan, gaji, atau peluang promosi.

Menurut Luthans (1995) kepuasan kerja adalah hasil persepsi pekerjaan terhadap seberapa jauh pekerjaan mereka menghasilkan hal-hal yang dianggap penting. Ada tiga dimensi penting mengenai kepuasan kerja :

1. Kepuasan kerja adalah respon secara emosional atas situasi pekerjaan.
2. Kepuasan kerja adalah sering ditentukan oleh seberapa jauh pekerjaan mereka dihargai.

3. Kepuasan kerja menunjukkan beberapa perilaku yang saling berkaitan.

Pandangan teoritis terhadap kepuasan kerja menurut pandangan Locke (1976) ada 5 (lima) orientasi umum yaitu :

1. Proses perbandingan.
2. Teori instrumentalis.
3. Pengaruh sosial.
4. Teori equitas.
5. Teori dua faktor.

Dimana kelima orientasi tersebut menggambarkan proses yang menentukan kepuasan kerja bagi setiap individu.

Pandangan pertama adalah proses perbandingan, pandangan ini paling dapat diterima secara luas dan mengasumsikan bahwa tingkat efek yang berasal dari beberapa perbandingan antara standar individu akan sejauh mana standar itu dapat dipenuhi. Jumlah kepuasan yang dihasilkan merupakan fungsi ukuran perbedaan antara standar dan apa yang diyakini akan diterima dari pekerjaan tersebut.

Dimensi yang kedua yaitu teori instrumentalis, dimana individu menghitung sejauh mana suatu pekerjaan memuaskan dengan pertimbangan sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil bernilai, individu memiliki sejumlah penilaian tentang berapa banyak individu dapat menghargai hasil tertentu seperti gaji, promosi, atau kondisi kerja yang baik. Pandangan ini cenderung memfokuskan pada masa mendatang bukan pada masa sekarang atau masa lalu.

Pandangan pengaruh sosial, menyatakan bahwa seorang individu akan merasa puas terhadap pekerjaannya dengan membandingkan keadaan sekelilingnya (Weiss dan Shaw, 1979).

Teori ekuitas, membandingkan kepuasan kerja individu terhadap pekerjaannya akan membandingkan input atau hasilnya dengan *input* atau *output* orang lain.

Teori dua faktor, memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari sejumlah penyebab yang sangat berbeda dibandingkan ketidakpuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa *satisfier* (pemuas) dimensi kerja adalah pengakuan, otonomi, dan tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri dapat mempengaruhi kepuasan dan bukan ketidakpuasan, sedangkan pengaruh sebaliknya timbul karena *dissatisfier* seperti gaji, kondisi kerja, dan perilaku hubungan manusiawi atasan atau rekan kerja.

2.1.6 Pendekatan Kontinjensi

Telah dikemukakan bahwa penelitian untuk menguji hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja terdapat ketidakkonsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga dengan demikian hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja menjadi tidak jelas (*equivocal*).

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 terhadap kinerja manajerial maupun kepuasan kerja 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 anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja (Brownell, 1982a; Murray, 1990).

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

Variabel *locus of control* oleh Frucot dan Shearon (1991) dan peran manajerial (*managerial role*) oleh Dunk dan Leung (1991), diklasifikasikan sebagai salah satu variabel individual yang memediasi (*moderat*) hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran sebagai salah satu dimensi sistem penganggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang bertentangan.

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

2.1.7 Konsep *Locus of Control*

Secara tradisional, ada dua pendekatan yang berbeda untuk mempelajari organisasi yaitu pendekatan sosiologi dan pendekatan psikologi. Pendekatan sosiologi menjelaskan perilaku organisasi dengan membuat *central tendency* dari kelompok. Perrow (dalam Miller et al., 1982) memberikan pendapat tentang pendekatan sosiologi sebagai berikut :

The sociologist makes only minimal and quite crude assumption about the psychology of individuals....and the interaction of people...because it is the goal of his profesional dicipline to study the patterned regularities of interaction among groups, or social structure (1970).

Diterjemahkan sebagai :

Ahli sosiologi hanya membuat asumsi minimal tentang psikologi individual...dan interaksi orang-orang...karena hal itu merupakan tujuan dari disiplin profesionalnya...untuk mempelajari bentuk pengaturan dari interaksi diantara kelompok, atau struktur sosial (1970).

Sehingga fenomena organisasi sekarang ini lebih sering dipandang sebagai produk dari faktor struktural dari pada perbedaan *personality (personality difference)*. Sebaliknya pendekatan psikologi melihat perilaku dalam dan sekitar organisasi sebagai sebuah peran dari tujuan personal, karakter, dan persepsi yang ditekankan.

Salah satu karakteristik *personality* yang nampaknya dapat memberikan kontribusi dalam perilaku pembuatan strategi (dalam hal ini perilaku dalam strategi

penyusunan anggaran) adalah *locus of control* (Rotter, 1966). Pengendalian diri (*locus of control*) merupakan atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan dimana seseorang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi dibawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam/*internal locus*) atau dibawah kendali hal lain yang bersifat lebih kuat (wadah pengendalian diri dari luar/*external locus*) (Rotter, 1966).

Skala *internal-external* Rotter mengukur sebuah persepsi individual tentang seberapa banyak pengendalian yang dia lakukan pada setiap peristiwa dalam hidupnya. Individu *internal* meyakini bahwa hasil dari perilakunya adalah hasil dari usahanya sendiri. Sebaliknya, individu *external* percaya bahwa peristiwa dalam hidupnya adalah diluar pengendaliannya dan merupakan sebuah takdir, keberuntungan, atau nasib.

Menurut Frucot dan Shearon (1991) *locus of control* terdiri dari dua kategori individual sebagai :

1. *Externals*, dimana individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang, atau kekuatan yang lain.
2. *Internals*, dimana individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada.

Miller dan Toulouse (1982) menyatakan bahwa para manajer yang berorientasi *internal* menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka

dan *supportif*, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif, serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi *eksternal*.

2.1.8 Konsep Peran Manajerial (*Managerial Role*)

Peran manajer (*managerial role*) berdasarkan wewenangnya dalam organisasi dapat digolongkan sebagai manajer lini atau *staff*. Perbedaan peran manajer tercermin dalam *range* dan jenis tugas fungsional yang diambil/dimiliki.

Manajer lini, termasuk manajer penjualan dan produksi, yang langsung bertanggung jawab pada operasional pencapaian tujuan perusahaan (Horngren dan Foster, 1991). Manajer lini mempunyai wewenang untuk membuat keputusan pada hal yang berhubungan dengan kegiatan produksi, dan bertanggung jawab pada pencapaian tujuan tersebut secara efisien, (Horngren dan Foster, 1991).

Peran manajerial lini akan berbeda tergantung ukuran organisasi. Pada perusahaan kecil mungkin semua manajer merupakan manajer lini. Pada saat perusahaan menjadi besar, *staff* yang lebih spesialis diperlukan untuk membantu manajer lini (Mamduh, 1997).

Manajer *staff*, meliputi *controller*, *personnel manager*, *research and development manager*, dan *legal departement manager* (Horngren dan Foster, 1991). Kegiatan manajer *staff* meliputi memberikan informasi teknis, nasehat, konseling, bimbingan dalam perencanaan tujuan, kebijakan, dan prosedur serta memberikan pelayan khusus bagi manajer lini (Dunk dan Leung, 1991). Kebutuhan akan fungsi

staff muncul karena bertambahnya *range* tanggung jawab dan kewajiban manajer lini yang membutuhkan bantuan khusus supaya dapat beroperasi secara efektif (Jackson dan Morgan, 1982).

2.2 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*) dan Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan sarana manajer untuk terlibat dan mempengaruhi target penyusunan anggaran, dimana kinerja mereka akan dievaluasi, dan mungkin menjadi dasar bagi *rewards* mereka (Brownell, 1982c). Anggaran memberikan suatu mekanisme bagi koordinasi dan kontrol pada kegiatan dalam organisasi, dan juga memberikan suatu sarana atau alat dimana kinerja individual dapat diarahkan dan dievaluasi (Burns dan Waterhouse, 1975). Tingkat dimana anggaran mungkin digunakan untuk mengontrol dan mengevaluasi tujuan adalah sangat tergantung pada sampai mana perencanaan dapat dikembangkan dengan tingkat kepastian yang tinggi, dan kemampuan mengukur hasil atau peran kinerja (*role performance*) secara akurat, (Burns dan Waterhouse, 1975). Dalam konteks ini, keberadaan anggaran sebagai bagian penting dari perancangan sistem motivasi organisasi untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial (Kennis, 1979).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena keterlibatan para manajer (bawahan) dalam menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin

tingginya tingkat keselarasan tujuan. Dengan meningkatnya rasa tanggung jawab serta tantangan dalam partisipasi penyusunan anggaran tersebut secara tidak langsung akan merupakan proses pemenuhan insentif non moneter, yang pada akhirnya akan menjadikan tingkat kinerja semakin tinggi (Hansen dan Mowen, 2000).

Para bawahan yang terlibat dalam proses partisipasi anggaran akan memberikan perhatian yang lebih untuk memperoleh pengetahuan yang dalam mengenai tugas-tugas yang dimiliki dan juga koordinasi tugas-tugas tersebut akan menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Bawahan yang banyak terlibat dalam proses partisipasi anggaran dalam banyak kasus akan melaksanakan pada usaha terbaik dan mencapai tujuan dalam prosentase yang lebih besar (Ivancevich, 1976).

Pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran mungkin mempunyai kesempatan untuk mendapatkan informasi yang relevan guna melakukan koordinasi tugas-tugas dan untuk meningkatkan kualitas keputusan anggaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Proses partisipasi anggaran sebagai sebuah mekanisme untuk bertukar informasi memungkinkan individu-individu untuk memperoleh sebuah kejelasan atas pekerjaan yang dilakukan sehingga membantu untuk meningkatkan kinerja manajerial (Hopwood, 1976).

Dari uraian di atas dapat dimunculkan hipotesis penelitian :

Hipotesis 1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran (budgetary participation) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (managerial performance).

2.3 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*), *Internal Locus of Control*, dan Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

Kinerja yang bagus dapat meningkatkan kepercayaan diri dan mengembangkan sebuah *internal locus of control* (Boone et al., 2000). Hambrick dan Finkelstein's (1987) menyatakan bahwa sebuah *internal locus of control* memberikan kontribusi pada "kebijaksanaan manajerial atau ruang gerak bagi tindakan manajerial" dari seorang manajer, karena *internality* berhubungan dengan tingkat perhatian, keterlibatan dan vitalitas yang lebih tinggi secara umum (Boone, 1987).

Dalam kaitannya dengan penganggaran, *internal locus of control*, yang merupakan sebuah variabel *moderating microlevel*, telah diselidiki dengan hasil penemuan yang konsisten di US (Brownell, 1981, 1982b; Licata et al., 1986). Hasil dari penelitian ini adalah bahwa "*internals*" menunjukkan kinerja yang lebih bagus daripada "*externals*" ketika berada dalam proses partisipasi penyusunan anggaran (Brownell, 1981, 1982b) dan bahwa manajer-manajer *internal* dan *internal supervisor* lebih partisipatif dalam cara penyusunan anggaran mereka (Licata et al., 1986).

Brownell (1981) menyatakan bahwa individu dengan *internal locus of control* dalam tingkat partisipasi yang tinggi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan akan lebih mempunyai kemampuan untuk "cepat belajar", seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.3.

Gambar 2.3

Hubungan Tingkat Partisipasi dan *Locus of Control*

		Locus of Control	
		Internal	External
Participation Level	High	High Performance Fast Learning	Low Performance Slow Learning
	Low	Low Performance Slow Learning	High Performance Fast Learning

Sumber : Brownell, 1981.

Dari uraian diatas dapat dimunculkan hipotesis bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran seorang manajer, dan semakin tinggi tingkat *internal locus of control*, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Tetapi sebaliknya semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran, dan semakin rendah tingkat *internal locus of control* (cenderung *external locus of control*), maka kinerja manajerial akan semakin turun.

Hipotesis 2 : Ketidakcocokan (lack of fit) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (budgetary participation) dan internal locus of control akan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial (managerial performance).

2.4 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*), Peran Manajerial Lini (*Line Managerial Role*), dan Kinerja Manajerial (*Managerial Role*)

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran anggaran, dimana setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakannya (Mulyadi, 1997). Manajer yang percaya diri, agresif, dan aktif akan mempunyai strategi yang lebih proaktif, inovatif, dan beresiko (Miller dan Tolouse, 1982). Tingkat partisipasi manajer lini ataupun *staff* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer tersebut.

Anggaran memberikan sebuah mekanisme bagi koordinasi, dan pengendalian kegiatan dalam organisasi, dan juga memberikan sebuah sarana untuk mengevaluasi dan mengarahkan kinerja individu (Burns dan Waterhouse, 1975). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa anggaran dapat menentukan secara efektif alur tugas dan peran manajer serta lingkup tanggung jawab mereka.

Teori ekonomi mengasumsikan bahwa seorang bawahan mengetahui lebih banyak mengenai tugas-tugas dan lingkungan tugasnya dibandingkan dengan atasannya. Melalui mekanisme proses anggaran, para manajer mungkin memperoleh banyak informasi untuk mengurangi ketidakpastian mengenai tugas-tugas dan lingkungan bawahannya, serta para manajer tersebut mungkin saja meningkatkan "roles" untuk mendapatkan tujuan anggaran yang efisien dan efektif (Usahawan, 2002).

Jenis khusus (*specific types*) dari pekerjaan yang dimiliki oleh manajer lini dan *staff* nampaknya berpengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Rentang dan karakteristik tugas yang dimiliki oleh manajer lini lebih dapat diprediksi daripada tugas dari manajer *staff*. Manajer lini lebih mempunyai pengetahuan terhadap hasil yang dicapai dari kegiatan yang mereka lakukan, sebagai contohnya dalam proses produksi dan penjualan, daripada yang dilakukan oleh manajer *staff* (Anthony dan Recce, 1989, Kaplan dan Atkinson, 1989). Manajer lini dapat memprediksi dan merencanakan anggaran lebih mewakili kondisi/tugas daripada manajer *staff* berdasarkan peluang untuk mengembangkan anggaran (Hirst, 1981).

Dari uraian diatas dapat dimunculkan hipotesis bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran seorang manajer lini, dan semakin karakteristik memiliki peran manajerial lini, maka akan tinggi pula kinerja manajerialnya. Tetapi sebaliknya semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran, dan semakin rendah memiliki karakteristik peran manajerial lini (cenderung memiliki karakteristik peran manajerial *staff*), maka kinerja manajerial akan semakin turun.

Hipotesis 3 : Ketidakcocokan (lack of fit) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (budgetary participation) dan peran manajerial lini (line managerial role) akan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial (managerial performance).

2.5 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*) dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Shield dan Shield (1998) menyatakan bahwa proses partisipasi memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengalami sendiri perasaan kesetaraan yang muncul dari peluang untuk mengekspresikan nilainya, sehingga akan mempengaruhi pula kepuasan dan moralnya. Kepuasan kerja muncul ketika individu-individu mempunyai kesempatan yang sama untuk menunjukkan aspirasi, informasi, dan pengetahuan yang dimiliki dalam proses partisipasi anggaran, sehingga anggaran yang wajar dapat dihasilkan.

Teori psikologi beranggapan bahwa melalui proses partisipasi anggaran, individu-individu mungkin mengurangi perhatian tugas/*job relation tension* dan mendapatkan kepuasan tugas, dan selanjutnya memungkinkan berkurangnya "slack" pada anggaran (Hopwood, 1976).

Tingkat dimana partisipasi dalam sebuah penyusunan anggaran meningkatkan kepuasan kerja mungkin tergantung pada sampai mana manajer yang berpartisipasi percaya bahwa koordinasi, kontrol, evaluasi kinerja, dan *reward* yang efektif dapat dicapai dan diwakili dengan anggaran (Dunk dan Leung, 1991). Form (1973) menemukan bahwa semakin besar tingkat kemampuan mengontrol pekerjaan (*controllability of work*), semakin besar kepuasan kerja yang didapat. Hasil ini konsisten dengan penemuan dari literatur Blauner (1960) dan Locke (1976).

Semakin anggaran mencerminkan/mewakili kegiatan yang dilakukan oleh manajer, dan semakin anggaran memberikan kemampuan untuk mengontrol kegiatan,

semakin dapat dilihat bahwa partisipasi mereka memberikan kepuasan (Dunk dan Leung, 1991).

Dari uraian di atas dapat dimunculkan hipotesis penelitian :

Hipotesis 4 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran (budgetary participation) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (job satisfaction).

2.6 Hubungan Partisipasi Penyusunan anggaran (*Budgetary Participation*), *Internal Locus of Control*, dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Seperti halnya pengaruh interaksi antara *internal locus of control* dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, pengaruh interaksi antara *internal locus of control* dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja juga diindikasikan bahwa *internals* lebih puas daripada *externals* ketika para manajer terlibat dalam penyusunan anggaran (Brownell, 1981, 1982b).

Sebagai tambahan, *internals* nampak lebih memperhatikan atasan (Pryer dan Distefano, 1971) dan lebih puas dalam sebuah lingkungan kerja partisipatif (Mitchel et al., 1975; Runyon, 1973).

Dari uraian di atas dapat dimunculkan hipotesis bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran seorang manajer, dan semakin tinggi tingkat *internal locus of control* yang dimiliki, maka akan tinggi pula kepuasan kerjanya. Tetapi sebaliknya semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran, dan semakin rendah tingkat *internal locus of control* (cenderung *external locus of control*), maka kepuasan kerja akan semakin turun.

Hipotesis 5 : Ketidakcocokan (lack of fit) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (budgetary participation) dan internal locus of control berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (job satisfaction).

2.7 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*), Peran Manajerial Lini (*Line Managerial Role*), dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Jenis khusus (*specific types*) dari pekerjaan yang dimiliki oleh manajer lini dan *staff* nampaknya juga berpengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja.

Manajer lini nampak memiliki kepuasan kerja yang lebih besar dari anggaran partisipatif daripada manajer *staff* berdasarkan pada peluang mereka untuk mengembangkan anggaran, dimana mereka dapat merencanakan lebih mewakili kondisi pekerjaan/tugas mereka (Hirst, 1981). Seperti sudah disebutkan sebelumnya rentang dan karakteristik tugas yang dimiliki oleh manajer lini lebih dapat diprediksi daripada tugas dari manajer *staff*. Hofstede (1967) menemukan bahwa manajer lini menyebut hasil kerjanya (*job result*) sebagai sebuah sumber kepuasan secara signifikan daripada manajer *staff*. Dengan kata lain manajer *staff* mungkin tidak mendapatkan kepuasan kerja yang besar dari anggaran partisipatif, selama kemampuan menegosiasikan anggaran dengan perencanaan tugas yang lebih baik,

mencapai koordinasi yang lebih efektif, kontrol, dan memberikan sebuah dasar evaluasi kinerja serta *reward* terdapat pada manajer lini daripada manajer *staff*.

Dari uraian di atas dapat dimunculkan hipotesis bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran seorang manajer, dan semakin sesuai memiliki peran manajerial lini (tercermin dalam karakteristiknya), maka akan tinggi pula kepuasan kerjanya. Tetapi sebaliknya semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran, dan semakin tidak sesuai memiliki peran manajerial lini (cenderung memiliki karakteristik peran manajerial *staff*), maka kepuasan kerja akan semakin turun.

Hipotesis 6 : Ketidakcocokan (lack of fit) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (budgetary participation) dan kesesuaian peran manajerial lini (line managerial role), akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (job satisfaction).

2.8 Penelitian Terdahulu

Kennis (1979), melakukan penelitian terhadap 169 manajer departemen dan supervisor pabrik yang berlokasi di New Jersey - Philadelphia, menyatakan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan kinerja manajerial.

Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial terhadap 108 manajer level menengah di dalam 3

perusahaan industri, menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Sama halnya dengan Kennis (1979), Brownell dan Hirst (1986) juga melakukan penelitian yang sama 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, bahkan beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960; Bryan dan Locke, 1967 dalam Brownell, 1981).

Brownell (1981) meneliti sejumlah mahasiswa akuntansi dan manajer dari industri manufaktur, dan membuktikan bahwa *locus of control* memediasi pengaruh proses partisipasi anggaran terhadap keefektifan organisasi.

Frucot dan Shearon (1991) melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Mexico, terhadap 83 manajer Mexico yang bekerja pada 21 perusahaan yang berbeda dari berbagai macam industri. Hasilnya memberikan bukti bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi perbedaan sistem penyusunan anggaran, tingkat manajerial juga berpengaruh pada partisipasi penyusunan anggaran. Kinerja manajer Mexico yang bekerja pada perusahaan yang dipimpin oleh orang Mexico sendiri terbukti dapat meningkatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Tidak ditemukan bahwa peningkatan kinerja akan juga meningkatkan kepuasan kerja bagi seluruh manajer.

Dunk dan Leung (1991) dalam penelitiannya terhadap 79 manajer (40 manajer lini dan 39 manajer *staff*) pada sebuah perusahaan mineral dan energi yang memperkerjakan 20.000 pekerja di US, melaporkan bahwa secara signifikan peran manajerial (*managerial role*) mampu bertindak sebagai variabel *moderating* di dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja. Peran manajerial dalam hal ini adalah manajer lini versus manajer *staff*. Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja ditemukan lebih signifikan dan lebih efektif bagi manajer lini daripada manajer *staff*.

Porter (1963) melaporkan dalam penelitiannya terhadap 1.802 manajer, bahwa manajer lini lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada manajer *staff* dalam partisipasi penyusunan anggaran. Mengacu pada hasil penelitian tadi, peran manajerial mungkin memiliki implikasi pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja.

Di Indonesia penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja telah dilakukan oleh Indriantoro (1995). Peneliti tersebut memasukkan *locus of control* dan *cultural dimension* sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa penganggaran partisipatif di Indonesia berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja manajer.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1995) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh struktur dan kultur organisasional sebagai variabel *moderating* pada hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Respondennya

adalah 79 manajer dari semua departemen pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasilnya hanya *decentralized organizations* saja yang positif sebagai variabel *moderating* pada hubungan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial, sedangkan *centralized organization* negatif. Sedangkan untuk kultur organisasional, hanya *people-oriented organizational culture* yang positif signifikan, tapi negatif untuk *job - oriented organizational structure*.

Sugeng Wahyudi (1998) melakukan penelitian mengenai pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja. Populasinya adalah 96 manajer yang terdiri dari 32 pemimpin cabang, 32 kepala seksi kredit dan 32 kepala seksi dana Bank di Dati II Jawa Tengah. Beliau menambahkan variabel pendidikan, dan pengalaman. Hasilnya pendidikan ternyata mampu memberikan gambaran yang lebih baik pada hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja, tetapi variabel pengalaman yang mendampingi variabel partisipasi dan pendidikan ternyata tidak signifikan terhadap kinerja manajer.

Mirna Indriani dan Nadirsyah (1999) melakukan penelitian tentang pengaruh pendekatan penyusunan anggaran terhadap prestasi dan kepuasan kerja. Populasinya adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di daerah istimewa Aceh, sampelnya terdiri dari 40 manajer. Hasilnya bahwa JRI (*Job Related Information*) mampu menjadi variabel *intervening* pada hubungan antara penyusunan anggaran terhadap kinerja (*job performance*) dan kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
1	Porter L. W (1963)	Job Attitudes in Management: III. Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as A Function of Line Versus Staff Type of Job	Partisipasi penyusunan anggaran, peran manajerial, dan kepuasan kerja	Analisis regresi	Manajer lini lebih puas terhadap pekerjaan mereka dari pada manajer <i>staff</i> dalam partisipasi penyusunan anggaran.
2	Kennis I (1979)	Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance	Partisipasi penyusunan anggaran, dan kinerja manajerial	Analisis regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
3	Brownell (1981)	Participation in Budgeting Process, Locus of Control, Organizational Effectiveness	Partisipasi penyusunan anggaran, <i>locus of control</i> , (moderating) efektivitas organisasi	Analisis regresi	<i>Locus of control</i> memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap efektivitas organisasi.
4	Brownell (1982)	The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participational Effectiveness	Anggaran partisipatif, dan kinerja manajerial	Analisis regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial.
5	Brownell & McInnes (1986)	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance	Anggaran partisipatif, dan kinerja manajerial	Analisis regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
6	Brownell & Hirst (1986)	Reliance on Accounting Information Budgetary Participation, and Task Uncertainty	Anggaran partisipatif, dan kinerja manajerial	Analisis regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
7	Frucot, V. & Shearon, W. (1991)	Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction	Partisipasi penyusunan anggaran, <i>locus of control</i> (<i>moderating</i>), <i>cultural dimension</i> , kepuasan kerja, dan kinerja manajerial	Analisis regresi	Pengaruh <i>locus of control</i> pada kepuasan kerja tidak signifikan. Pengaruh <i>locus of control</i> pada kinerja manajerial signifikan pada <i>high-level manager</i> . <i>Cultural difference</i> berpengaruh positif pada hubungan <i>locus of control</i> terhadap kinerja manajerial.
8	Dunk, A. S. & Leung, M. (1991)	The Effect of Managerial Roles on The Relation Between Budgetary Participation and Job Satisfaction	Partisipasi penyusunan anggaran, peran manajerial, dan kepuasan kerja	Analisis regresi	Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja lebih signifikan pada manajerial daripada manajerial <i>staff</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
9	Nur Indriantoro & Bambang Supomo (1995)	Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran, struktur dan kultur organisasi, dan kinerja manajerial	Analisis multiple regresi	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial positif dalam <i>decentralized organizations</i> , dan negatif dalam <i>centralized organization</i> . Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial positif dalam <i>people-oriented organizational culture</i> , dan negatif dalam <i>job-oriented organizational culture</i> .
10	Nur Indriantoro (1995)	The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultur Dimentions as Moderating Variables	Anggaran partisipatif, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial	Analisis <i>multiple</i> regresi	Anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja di Indonesia.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
11	Sugeng Wahyudi (1998)	Analisis Anggaran Partisipatif dan Pengaruh Terhadap Kinerja	Anggaran partisipatif, pendidikan, pengalaman, dan kinerja manajerial	Analisis regresi	Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel perilaku secara parsial terbukti mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja manajer. Pendidikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
12	Mirna Indriani & Nadirsyah (1999)	Pengaruh Pendekatan Penyusunan Anggaran Terhadap Pretasi dan Kepuasan Kerja Manajer	Partisipasi penyusunan anggaran, JRI, kinerja, dan kepuasan kerja	Analisis regresi jalur	JRI mampu menjadi variabel <i>intervening</i> pada hubungan antara <i>budgetary approach</i> dengan kinerja dan kepuasan kerja.

Sumber : berbagai jurnal penelitian dalam dan luar negeri, 2002.

Penelitian terdahulu tersebut, mempunyai persamaan dan perbedaan dengan apa yang dilakukan oleh peneliti. Adapun persamaan dan perbedaannya adalah :

1. Obyek Penelitian

Selain penelitian Nur Indriantoro (1995), Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1995), Sugeng Wahyudi (1998), serta Mirna Indriani dan Nadirsyah (1999) semua penelitian terdahulu dilakukan di luar Negara Indonesia. Dalam penelitian ini mengambil obyek pada kelompok industri Pura Group Kudus, Jawa Tengah.

2. Persamaan penggunaan variabel independen dan variabel independen.

Semua penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Variabel independen yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran sedangkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Kennis (1979), Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Brownell dan Hirst (1986), Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1995), Sugeng Wahyudi (1998), Mirna Indriani dan Nadirsyah (1999) menggunakan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran dan variabel dependen kinerja. Frucot dan Shearon (1991), Nur Indriantoro (1995) menggunakan partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen, sedangkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Dunk dan Leung (1991) menggunakan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran, dan variabel dependen kepuasan kerja.

3. Persamaan penggunaan variabel *moderating*

Porter (1963) menggunakan peran manajerial (*managerial role*) sebagai variabel *moderating*. Dunk dan Leung (1991) menggunakan peran manajerial (*managerial role*) bertindak sebagai variabel *moderating* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja.

Nur Indriantoro (1995) memasukkan *locus of control* dan *cultural dimension* sebagai variabel *moderating* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Frucot dan Shearon (1991) juga menggunakan *locus of control* sebagai variabel *moderating* pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

4. Perbedaan penggunaan variabel *moderating*

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1995) menggunakan struktur dan kultur organisasional sebagai variabel *moderating* pada hubungan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Literatur juga telah menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kepuasan kerja mungkin kontinjen pada faktor-faktor seperti *authoritarianism of superior* (Vroom, 1960), *reward structure* (Cherrington dan Cherrington, 1973), *locus of control* (Brwonell, 1982a), *the configuration of*

authoritarianism antara *superior* dan *subordinates* (Brownell, 1982a), atau dimediasi oleh *role ambiguity* (Chenhall dan Brownell, 1988).

Mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu tersebut di atas, maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. **Variabel dependen** : kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*).
2. **Variabel independen** : partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*).
3. **Variabel moderating** : *internal locus of control* dan peran manajerial lini (*line managerial role*).

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS, HIPOTESIS PENELITIAN, DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

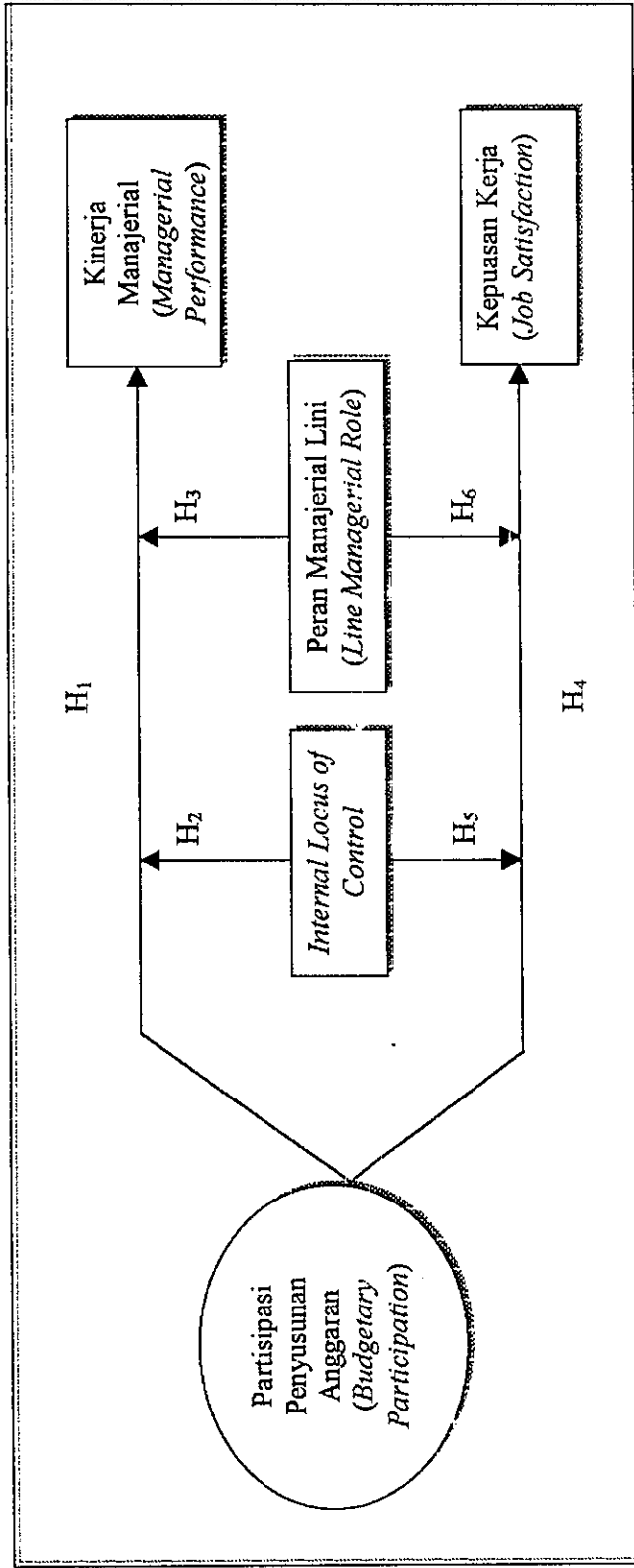
3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Model penelitian ini menunjukkan sebuah hubungan kausalitas antara faktor-faktor *internal locus of control* dan peran manajerial lini (*line managerial role*) sebagai variabel *moderating* pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kerangka pemikiran teoritis ditampilkan pada gambar 3.1.

Gambar 3.1

Kerangka Pemikiran Teoritis

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*), Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), *Internal Locus of Control*, dan Peran Manajerial Lini (*Line Managerial Role*)



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2002.

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan adalah :

Hipotesis 1 : Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (*managerial role*).

Hipotesis 2 : Ketidakcocokan (*lack of fit*) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan *internal locus of control* akan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*).

Hipotesis 3 : Ketidakcocokan (*lack of fit*) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan peran manajerial lini (*line managerial role*) akan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial (*managerial performance*).

Hipotesis 4 : Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Hipotesis 5 : Ketidakcocokan (*lack of fit*) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan *internal locus of control* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Hipotesis 6 : Ketidakcocokan (*lack of fit*) pada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan peran

manajerial lini (*line managerial role*) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, perlu dijelaskan mengenai definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi operasional variabel ini memberi penjelasan mengenai pengertian dan arti variabel-variabel yang digunakan, serta ukuran atau dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel tersebut. Dari dimensi-dimensi inilah, nantinya diturunkan menjadi sebuah instrumen pertanyaan yang akan digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

3.3.1 Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) didefinisikan sebagai tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Milani, 1979).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1979) yang terdiri dari enam butir dan menggunakan skala Likert 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 Likert diantara satu sampai dengan

tujuh. Skala terendah (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) dan menunjukkan keandalan instrumen tersebut. Variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran (*budgetary participation*) diukur dengan indikator (Milani, 1975):

1. Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran.
2. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi pendapat reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Keterlibatan tenaga manajerial berupa interaksi dengan atasan/frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan atau pendapat tentang anggaran.
4. Keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final.
5. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran.
6. Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat/usulan ketika anggaran sedang disusun.

3.3.2 Variabel Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja para individual anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi,

pengawasan, pengaturan *staff* (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan/*representation* (Mahoney et al., 1963)

Kinerja manajerial dapat diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963) yang telah banyak digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya antara lain Brownell (1982); Brownell dan Hirst (1986); Brownell dan McInnes (1986); Indriantoro dan Soepomo (1995).

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

Skala rendah (poin 1) menunjukkan kinerja manajerial yang rendah, sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan kinerja manajerial yang tinggi.

Dipilihnya *self rating* sebagai instrumen untuk mengukur kinerja manajerial tidak hanya disebabkan secara relatif lebih mudah mendapatkan/mengumpulkan data, 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 manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982).

Disamping itu Govindarajan (1986) menyatakan bahwa instrumen kinerja manajerial Mahoney et al. (1963) memiliki dua kelebihan dibandingkan dengan

instrumen pengukuran lainnya yaitu: (1) memiliki validitas dan reliabilitas yang memuaskan, (2) mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajerial secara lebih nyata, sehingga menghilangkan 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 (*leniency bias*) bila dibandingkan dengan pengukuran kinerja manajerial bawahan yang dilakukan oleh atasan atau *superior rating* (Brownell dan McInnes, 1986). Variabel kinerja manajerial diukur dengan indikator (Mahoney et al., 1963):

1. Perencanaan

Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja penganggaran, merancang prosedur pemrograman.

2. Investigasi

Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.

3. Koordinasi

Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberi tugas pekerjaan dan menangani keluhan.

6. *Staffing*

Mempertahankan angkatan kerja di bagian, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan pegawai.

7. Negosiasi

Pembelian, penjualan/melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungkan pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan tawar menawar.

8. Perwakilan

Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

9. Kinerja secara keseluruhan

3.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai respon afektif atau sikap seseorang terhadap pekerjaan (Mc.Cormick, 1980). Kepuasan kerja dari keseluruhan perasaan individu mengenai pekerjaannya yang meliputi kepuasan atas lima aspek pekerjaan, yaitu upah, promosi, rekan kerja, atasan dan pekerjaan itu sendiri.

Versi pendek dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss et al., 1967) digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Instrumen yang digunakan terdiri dari 14 butir pertanyaan yang mengukur tingkat kepuasan kerja, dengan skala Likert 1 sampai 7. Skala terendah (poin 1) menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah (sangat tidak memuaskan), sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (sangat memuaskan).

Dipilihnya instrumen ini, karena telah banyak digunakan oleh peneliti lain seperti Brownell (1982); Cenhall (1986); Cenhall dan Brownell (1988). Variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) diukur dengan indikator (Weiss et al., 1967) :

1. Kepuasan atas upah yang diterima.
2. Kepuasan akan kesempatan promosi.
3. Kepuasan akan pekerjaan itu sendiri.
4. Kepuasan terhadap *supervisor* (atasan).
5. Kepuasan terhadap rekan kerja.

3.2.4 Variabel *Internal Locus of Control*

Internal Locus of control didefinisikan sebagai sebuah karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian dari dalam individu (Rotter, 1966).

Internal Locus of control diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Rotter (1966). Skala Likert 1 sampai 7 dipakai untuk mengukur tingkat *internal locus of control*. Skala (1) menunjukkan tingkat *internal locus of control* yang rendah/cenderung *external locus of control* dan skala (7) menunjukkan tingkat *internal locus of control* yang tinggi.

Dipilihnya instrumen ini, karena instrumen Rotter (1966) karena telah banyak digunakan oleh peneliti lain seperti Brownell (1981, 1982b), Nur Indriantoro dan Bambang Sopomo (1995). Variabel *internal locus of control* diukur dengan indikator (Rotter, 1966) :

1. Tingkat persepsi atas prestasi dengan kerja keras dan ketekunan.
2. Tingkat kepercayaan atas prestasi yang diraih dengan nasib baik.
3. Tingkat kepercayaan diri atas kegagalan yang dialami dengan kesalahan dan sikap buruk sendiri.
4. Tingkat kepercayaan diri dalam meyakinkan orang lain (dalam mengambil dan menjalankan suatu rencana atau keputusan).

3.2.5 Variabel Peran Manajerial Lini (*Line Managerial Role*)

Peran manajerial (*managerial role*) dalam organisasi dapat digolongkan sebagai peran manajerial lini atau *staff*. Perbedaan peran manajer tercermin dalam *range* dan jenis tugas fungsional yang diambil/dimiliki. Peran manajerial lini didefinisikan sebagai peran manajerial yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan operasional pencapaian tujuan perusahaan (Horngren dan Foster, 1991).

Manajer lini yang dipilih sebelumnya berdasarkan fungsi kerjanya (pembelian, penjualan, dan produksi), seperti yang ditunjukkan oleh posisi mereka dalam struktur organisasi perusahaan. Skala Likert terendah (poin 1) menunjukkan tingkat karakteristik peran manajerial lini yang sangat rendah/cenderung memiliki karakteristik peran manajerial *staff*, sedangkan skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat karakteristik peran manajerial lini yang tinggi. Variabel peran manajerial lini (*line managerial role*) lini diukur dengan indikator (Horngren dan Foster, 1991) :

1. Karakteristik lingkup kerja fungsional manajer lini.
2. Karakteristik lingkup pengetahuan dalam partisipasi proses penyusunan anggaran.

Ringkasan definisi operasional variabel dan indikator yang digunakan dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No.	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1	<p>Partisipasi penyusunan anggaran (<i>budgetary participative</i>) : tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Milani, 1979).</p>	<p>Menurut Milani (1975) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterlibatan tenaga manajerial secara detail pada aktivitas penganggaran. 2. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberi pendapat reaksinya pada waktu anggaran dalam proses revisi. 3. Keterlibatan tenaga manajerial berupa dengan atasan/frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan/pendapat tentang anggaran. 4. Keterlibatan tenaga manajerial untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final. 5. Keterlibatan tenaga manajerial dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran. 6. Keterlibatan tenaga manajerial sebagai atasan dalam meminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun.
2	<p>Kinerja manajerial (<i>managerial role</i>) : kinerja para individual anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial (Mahoney et al., 1963).</p>	<p>Menurut Mahoney et al. (1963) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan. 2. Investigasi. 3. Koordinasi. 4. Evaluasi. 5. Pengawasan. 6. <i>Staffing</i>. 7. Negosiasi. 8. Perwakilan. 9. Kinerja menyeluruh.
3	<p>Kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) : respon afektif atau sikap individu terhadap pekerjaan (Mc.Cormick, 1980).</p>	<p>Menurut Weiss et al. (1967) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan atas upah yang diterima. 2. Kepuasan akan kesempatan promosi. 3. Kepuasan akan pekerjaan itu sendiri. 4. Kepuasan terhadap atasan. 5. Kepuasan terhadap rekan kerja.

No.	Definisi Operasional Variabel	Indikator
4	<p>Internal locus of control : sebuah karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian dari dalam individu (Rotter, 1966).</p>	<p>Menurut Rotter (1966) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat persepsi atas prestasi dengan kerja keras dan ketekunan. 2. Tingkat kepercayaan diri atas prestasi yang diraih dengan nasib baik. 3. Tingkat kepercayaan diri atas kegagalan yang dialami dengan kesalahan dan sikap buruk sendiri. 4. Tingkat kepercayaan diri dalam meyakinkan orang lain (dalam mengambil dan menjalankan suatu rencana atau keputusan).
5	<p>Peran manajerial lini (<i>line managerial role</i>) : peran manajerial yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan operasional pencapaian tujuan perusahaan (Horngren dan Foster, 1991).</p>	<p>Menurut Horngren dan Foster (1991) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karakteristik lingkup kerja fungsional manajer lini. 2. Karakteristik lingkup pengetahuan dalam partisipasi proses penyusunan anggaran.

Sumber : berbagai jurnal penelitian dalam dan luar negeri, 2002.

BAB IV

METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model dari partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*), kinerja manajerial (*managerial performance*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), *internal locus of control*, dan peran manajerial lini (*line managerial role*).

4.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

4.1.1 Data Primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Emory dan Cooper, 1995). Dalam penelitian ini penggalian data primer didapat langsung dari responden melalui kuisisioner/angket dengan memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk menjawabnya, dan dari wawancara langsung dengan responden, yaitu para manajer lini yang terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran (bagian penjualan/*marketing*, produksi, dan pembelian) pada Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).

4.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini.

Data primer yang dibutuhkan antara lain mengenai :

1. Gambaran umum perusahaan.
 - a. Sejarah perusahaan.
 - b. Struktur organisasi perusahaan.
 - c. Strategi jangka panjang manajemen.
2. Proses atau prosedur penyusunan anggaran

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah dari semua unsur di mana akan dibuat suatu kesimpulan (Emory dan Cooper, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang akan diambil adalah para manajer lini pada kelompok industri Pura Group Kudus yang terdiri dari empat industri :

1. PT. Pura Barutama
2. PT. Pura Nusapersada
3. PT. Pura Binakamandiri
4. PT. Pura Decorindo

Tapi karena alasan usia operasional dan sistem manajemen yang belum berjalan *reliable*, PT. Pura Binakamandiri tidak dapat dijadikan populasi dan sampel dalam

penelitian ini, sehingga hanya tiga industri saja yang diambil sebagai obyek penelitian yaitu PT. Pura Barutama, PT. Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo.

Pada penelitian ini penetapan besarnya sampel dilakukan secara sensus, artinya semua manajer lini (bagian penjualan/*marketing*, produksi dan pembelian,) yang ada di Pura Group Kudus dijadikan sebagai responden, mengingat populasi yang terbatas.

Roscoe (1975), dalam Sekaran (2000), menyatakan dalam penelitian multivariat (termasuk *multiple regression analyses*), besarnya sampel seharusnya beberapa kali (dipilih 10 kali atau lebih) dari besarnya jumlah variabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini untuk sebuah hipotesis maksimal menggunakan 3 variabel, maka besarnya sampel seharusnya adalah 30 (10 x 3). Besar populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 43, jadi memenuhi persyaratan penentuan besar sampel.

4.3 Metode Pengumpulan Data

a. Wawancara

Mendapatkan data langsung dari responden yaitu manajer lini (bagian penjualan/*marketing*, produksi, dan pembelian) pada PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo, berupa pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan penjelasan dan melengkapi data primer yang ada.

b. Observasi

Pengamatan pada obyek-obyek penelitian secara langsung sehingga mendapatkan masukan untuk menyempurnakan penelitian, misalnya pengamatan lokasi perusahaan, kegiatan operasional perusahaan.

c. Dokumentasi

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber.

4.4 Teknik Analisis

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 hipotesis.

Adapun tahapan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Melakukan analisis statistik deskriptif demografi responden.
2. Melakukan uji reliabilitas dan validitas instrumen.
3. Melakukan uji asumsi klasik.
4. Melakukan analisis statistik deskriptif data.
5. Melakukan pengujian hipotesis.

4.4.1 Analisis Statistik Deskriptif Demografi Responden

Tujuan dilakukan analisis ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian yaitu umur, jumlah bawahan, lama jabatan, yang dilihat dari rata-rata, standar deviasi, varians, maksimum, minimum (Ghozali, 2001). Untuk memudahkan perhitungan analisis statistik deskriptif data yang ada digunakan

alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 11.0.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran 2 kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Sekaran, 2000).

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan 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 0,6 (Nunnaly, 1978).

Rumus reliabilitas ditulis sebagai berikut (Sekaran, 2000) :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right) \dots\dots\dots(4.1)$$

- dimana r_{11} : reliabilitas instrumen
 k : banyaknya butir pertanyaan.
 σ^2 : varians total
 σb^2 : jumlah varians butir

Untuk memudahkan perhitungan reliabilitas ini digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 11.0.

4.4.3 Uji Validitas

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 (Sekaran, 2000). Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan pendekatan konsistensi internal yaitu dengan cara menguji korelasi antar skor butir dan skor total. Sedangkan teknik statistik yang digunakan adalah statistik korelasi momen yang positif dan meyakinkan (korelasi *Pearson's Product Moment*), maka butir tersebut dapat dianggap valid.

Rumus validitas ditulis sebagai berikut (Sekaran, 2000) :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum y)^2)}} \dots\dots\dots(4.2)$$

dimana r : koefisien korelasi

$\sum X$: jumlah skor item

$\sum Y$: jumlah skor total

n : jumlah sampel

Untuk memudahkan perhitungan validitas ini digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 11.0.

4.4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji penyimpangan model klasik dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada keenam model regresi dalam penelitian ini dapat diterima secara ekonometrik, dimana pengujian dilaksanakan melalui uji heteroskedastisitas dan uji normalitas (Ghozali, 2001). Uji multikolinieritas tidak dilakukan karena hanya ada satu variabel independen saja dalam penelitian ini, sehingga tidak mungkin terjadi korelasi antar variabel bebas. Demikian juga uji otokorelasi tidak dilakukan karena data dalam penelitian ini adalah bukan data *time series*.

Adapun penjelasan masing-masing pengujian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Kebanyakan data *cross-section* mengandung situasi heteroskedastisitas, karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, besar).

Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya varians yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat diamati dari *scatter plot*-nya atau

diagram pencar dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u*, dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan.

2. Uji Normalitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji normalitas dapat dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang paling handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

4.4.5 Analisis Statistik Deskriptif Data

Tujuan dilakukan analisis ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, tingkat kinerja manajerial, tingkat kepuasan kerja, tingkat *internal locus of control*, dan tingkat karakteristik peran manajerial lini dari para responden, yang dilihat dari rata-rata, standar deviasi, varians, maksimum, minimum (Ghozali, 2001). Untuk memudahkan perhitungan

analisis statistik deskriptif data yang ada digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 11.0.

4.4.6 Analisis *Simple Linier Regression*

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antara variabel independen partisipasi penyusunan anggaran terhadap variabel dependen kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara individual, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta}{S_b} \dots\dots\dots(4.3)$$

dimana β : koefisien regresi

S_b : standar deviasi koefisien regresi

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

Ho : $b = 0$, berarti variabel independen (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

H1 : $b \neq 0$, berarti variabel independen (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Bila Pada taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0.05$ (*level of confidence = 95%*) besaran *probability value* > 0.05 maka Ho diterima, atau berarti secara individual variabel

independen tidak terpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Pada taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0.05$ (*level of confidence = 95%*) besaran *probability value* < 0.05 maka H_0 diterima, atau berarti variabel independen terpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Untuk memudahkan perhitungan pengujian ini digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 11.0.

Pengujian menggunakan linier regresi sederhana dilakukan pada hipotesis 1 dan 4 :

1. Hipotesis 1

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.4)$$

dimana, β_0 adalah konstanta dan β_1 adalah koefisien paramater

Y = kinerja manajerial

X_1 = partisipasi penyusunan anggaran

e = nilai residual

2. Hipotesis 4

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.5)$$

dimana, β_0 adalah konstanta dan β_1 adalah koefisien paramater

Y = kepuasan kerja

X_1 = partisipasi penyusunan anggaran

e = nilai residual

4.4.7 Analisis Residual (*Residual Analysis*)

Pendekatan ini diperkenalkan oleh Dewar dan Werbel (1979). Berdasarkan pendekatan ini diasumsikan bahwa ada banyak kemungkinan kombinasi yang mewakili konsistensi (*fit*) yang paling baik antara variabel partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) dan *contextual factors*.

Pengujian variabel *moderating* dengan uji interaksi maupun uji selisih mutlak mempunyai kecenderungan akan terjadi multikolinieritas yang tinggi antar variabel independen dan hal itu akan menyalahi asumsi klasik dalam regresi *Ordinary Least Square* (OLS). Uji residual mempunyai kemampuan untuk mengatasi masalah multikolinieritas (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini tetap menggunakan alat analisis residual, meskipun hanya terdapat satu variabel independen dan tidak mungkin terjadi multikolinieritas, tetapi alat analisis ini populer digunakan sekarang

Analisis residual ingin menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Fokusnya adalah ketidakcocokan (*lack of fit*) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linier antar variabel independen. *Lack of fit* ditunjukkan oleh nilai residual dalam regresi.

Sebuah variabel dinyatakan mampu menjadi variabel *moderating* jika koefisien parameternya negatif dan signifikan. Analisis residual ini digunakan untuk menguji hipotesis 2, 3, 5, dan 6 :

1. Hipotesis 2

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.6)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.7)$$

dimana, β_0 adalah konstanta dan β_1 adalah koefisien paramater

Y = *internal locus of control*

X_1 = partisipasi penyusunan anggaran

X_2 = kinerja manajerial

$|e|$ = nilai absolut residual regresi X_1 terhadap Y

2. Hipotesis 3

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.8)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.9)$$

dimana, β_0 adalah konstanta dan β_1 adalah koefisien paramater

Y = peran manajerial lini

X_1 = partisipasi penyusunan anggaran

X_2 = kinerja manajerial

$|e|$ = nilai absolut residual regresi X_1 terhadap Y

3. Hipotesis 5

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.6)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.10)$$

dimana, β_0 adalah konstanta dan β_1 adalah koefisien paramater

Y = *internal locus of control*

X_1 = partisipasi penyusunan anggaran

X_2 = kepuasan kerja

$|e|$ = nilai absolut residual regresi X_1 terhadap Y

4. Hipotesis 6

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.8)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.11)$$

dimana, β_0 adalah konstanta dan β_1 adalah koefisien paramater

Y = peran manajerial lini

X_1 = partisipasi penyusunan anggaran

X_2 = kepuasan kerja

$|e|$ = nilai absolut residual regresi X_1 terhadap Y

BAB V

GAMBARAN UMUM PURA GROUP KUDUS

Pura Group Kudus merupakan kelompok industri yang terdiri dari empat (4) industri (berdasarkan kepemilikan saham) yaitu :

1. PT. Pura Barutama.
2. PT. Pura Nusapersada.
3. PT. Pura Binakamandiri.
4. PT. Pura Decorindo.

Dalam bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai gambaran umum Pura Group Kudus (PT. Pura Barutama, PT. Pura Nusapersada, dan PT. Pura Decorindo).

Filosofi : memperbaiki dan mengembangkan kualitas dan inovasi, khususnya dalam industri berteknologi tinggi.

Visi : menjadi yang terbaik dibidangnya untuk memberikan kualitas dan nilai tambah bagi *stake holders*.

Nilai-nilai budaya :

1. Orientasi pada teknologi.
2. Sikap hidup yang baik sebagai landasan kerja.
3. Karyawan sebagai bagian terpenting perusahaan.

4. Iklim kerja yang mendukung perubahan yang terus menerus, motivasi kerja yang tinggi serta rasa kebersamaan dan kekeluargaan untuk mendapatkan gagasan-gagasan baru.
5. Ikut mengemban misi negara Indonesia.

5.1 Sejarah dan Perkembangan PT. Pura Barutama

PT. Pura Barutama merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *printing, packaging, converting* dan pembuatan kertas berkualitas tinggi seperti kertas *faximile*, kertas tembus tanpa karbon, dan kertas-kertas khusus lainnya.

Awal dari perkembangan PT. Pura Barutama Kudus adalah pada tahun 1908 yang berbentuk perusahaan perorangan dengan nama Percetakan "Pusaka Raya" yang didirikan di Kudus. Dengan banyaknya bidang usaha yang dapat digarap dan berkaitan dengan percetakan, maka PT. Pusaka Raya mendirikan unit produksi baru yaitu PT. Pura Box yang memproduksi kotak-kotak karton pembungkus pada tahun 1972. Pendirian unit produksi baru tersebut diikuti dengan pendirian unit produksi yang lain, yaitu pada tahun 1973 didirikan Pura Roto yang memproduksi *rotogravure* atau pembungkus aluminium *foil* untuk memenuhi kebutuhan pembungkusan bagi industri farmasi (obat-obatan), kosmetika, rokok, makanan dan minuman, alat-alat elektronik dan lain-lain.

Unit produksi *Paper Mill* merupakan unit pengelolaan kertas yang didirikan pada tahun 1974 dan memiliki jenis kertas khusus (*meta transfer paper, security paper, cork tipping base paper, NCR base paper* dan lain-lain) untuk memenuhi

pesanan konsumen. Unit produksi ini diresmikan secara simbolis oleh Presiden Suharto pada tanggal 28 Desember 1985.

Penggabungan unit-unit produksi dilakukan berdasarkan akta pendirian nomor 37 tanggal 31 Juli 1981 dengan nama PT. Pura Baru. Nama perusahaan tersebut akhirnya diubah menjadi PT. Pura Barutama dengan akta yang sama nomor 81 tanggal 28 Februari 1983. Setelah melakukan penggabungan usaha dalam satu grup, PT. Pura Barutama mulai mengembangkan usahanya dengan membuat *carbonless paper* dan *self containing paper*. Usaha tersebut menjadikannya sebagai perusahaan pertama di Asia Tenggara yang membuat kertas tersebut.

Pura Konverta merupakan unit produksi selanjutnya yang didirikan pada tahun 1986. Seiring dengan bertambahnya bidang produksi yang digarap oleh PT. Pura Barutama, membuat perusahaan semakin membutuhkan tenaga kerja terampil dengan jumlah yang lebih banyak. Hal ini dapat dilihat dari data jumlah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan tersebut. Tenaga kerja pada awal pendirian usaha percetakan pada tahun 1960 yang hanya berjumlah 100 orang meningkat 10 kali lipat pada tahun 1980. Era 1980-1990 tenaga kerja yang dimiliki sudah menjasi 5.000 orang dan data terakhir 1998-1999 PT. Pura Barutama Kudus memiliki tenaga kerja sejumlah kurang lebih 8.500 orang.

Tahun 1991 didirikan divisi baru yaitu Indostamping yang memproduksi *hot stamping foil*. Pada tahun 1992 berdiri Pura *Microcapsule*. Sedangkan unit yang baru dirintis mulai tahun 2000 adalah *Total Security System* yaitu pengamanan dengan sistem *hologram* secara total.

5.1.1 Lokasi PT. Pura Barutama

PT. Pura Barutama membagi lokasi perusahaan menjadi empat lokasi yang letaknya agak berjauhan :

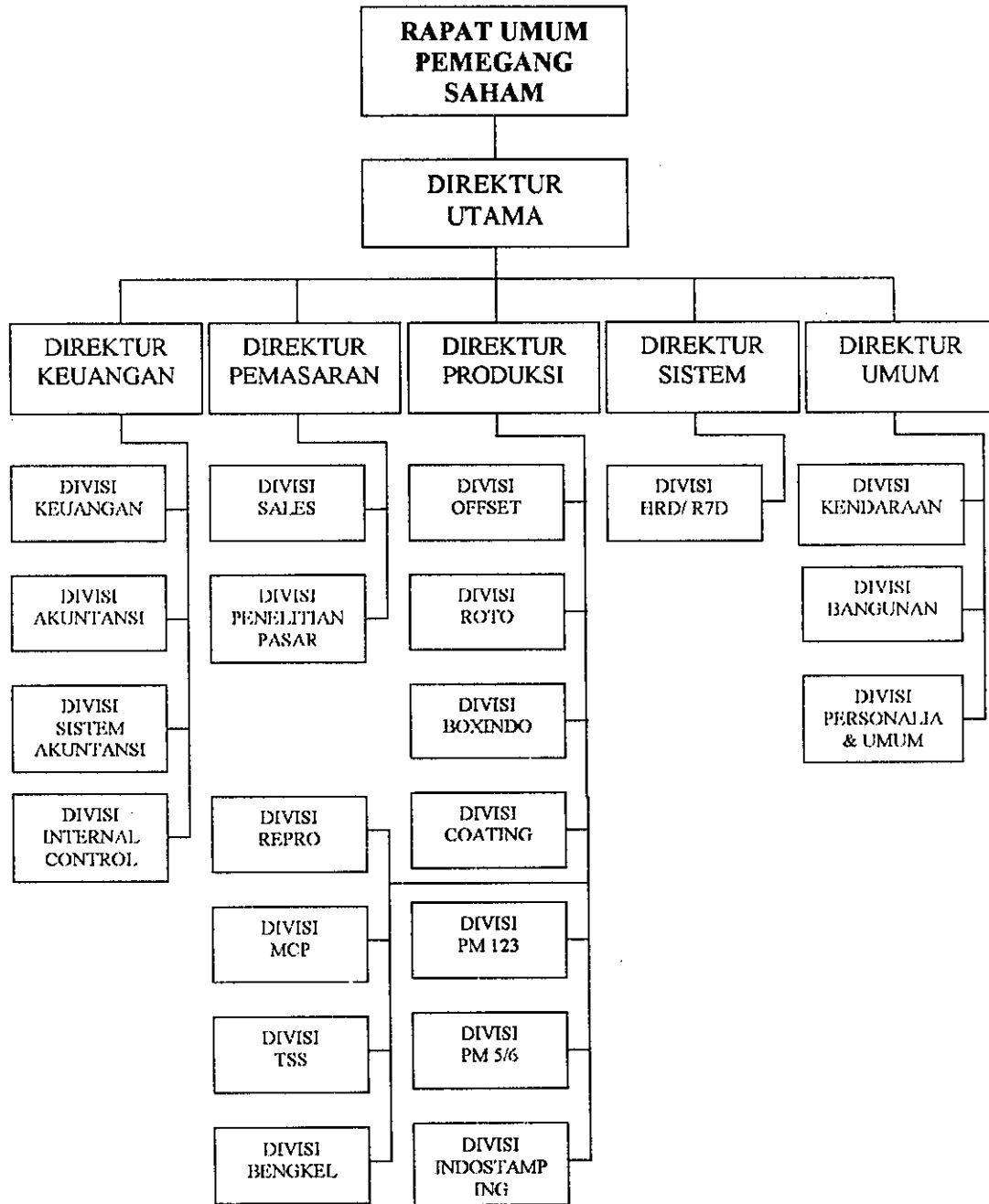
1. Jalan AKBP Agil Kusumadya km. 4, Jati Kencing, Kudus (Divisi *Rotogravure*, PM 1, 2, 3).
2. Jalan Kresna, Jati Wetan, Kudus (Divisi *Offset, Rebro, Coating*).
3. Jalan AKBP Agil Kusumadya 203, Jati Kulon, Kudus (Divisi PM 5, 6, Boxindo, Indostamping, *Microcapsule*, TSS, Bangunan, dan Kendaraan).
4. Jalan Raya Kudus-Pati km. 12, Terban, Kudus (Divisi workshop/bengkel).

5.1.2 Struktur Organisasi PT. Pura Barutama

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang serta tanggung jawab tingkatan-tingkatan manajemen dalam suatu organisasi.

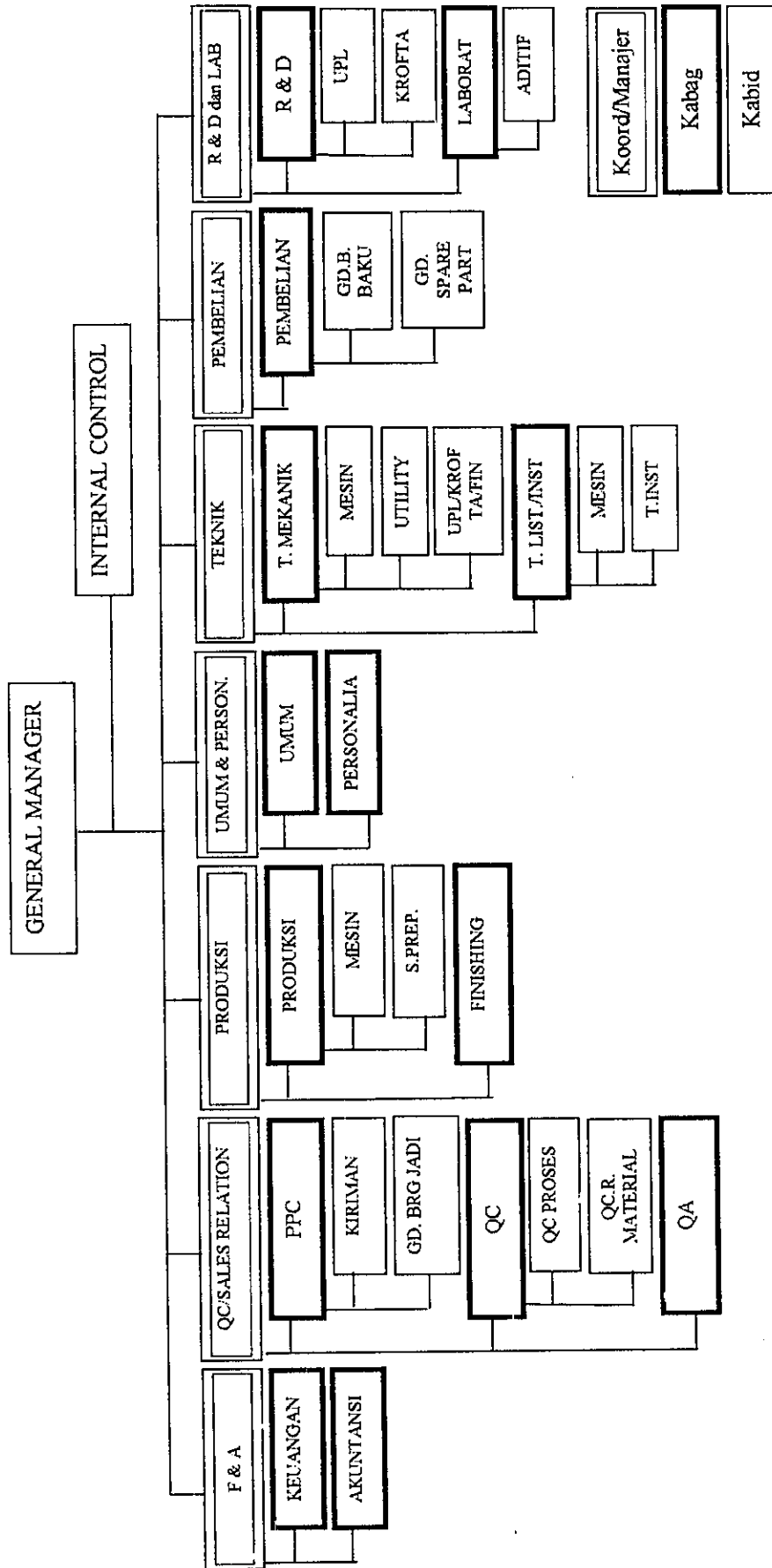
PT. Pura Barutama telah membagi organisasi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban disertai desentralisasi wewenang dan tanggung jawab. Tiap tingkatan manajemen mempunyai wewenang membuat keputusan sesuai dengan tingkatannya dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah dibuatnya. Struktur organisasi PT. Pura Barutama berdasarkan fungsi-fungsi dalam organisasi dapat dilihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1
Struktur Organisasi PT. Pura Barutama Kudus



Sumber : PT. Pura Barutama Kudus, 2002.

STRUKTUR ORGANISASI DIVISI



Sumber : PT. Pura Baratama Kudus, 2002.

5.2 Sejarah dan Perkembangan PT. Pura Nusapersada

PT. Pura Nusapersada didirikan berdasarkan Akta Notaris No. 36 tanggal 24 April 1993, yang diubah dan ditambah terakhir dengan Akta Notaris No. 49 tanggal 9 September 1997. PT. Pura Nusapersada saat ini merupakan perseroan yang bergerak di bidang industri kertas dan *hologram*, berkedudukan di Kudus dengan lokasi pabrik berada di Kudus.

Dalam perkembangannya PT. Pura Nusapersada dibagi menjadi 2 unit usaha (divisi) yang dibedakan berdasarkan jenis produksinya. Divisi kertas (*Paper Mill*) mempunyai 2 mesin kertas berlokasi di Jl. Raya Pati - Kudus km 12 Terban. Kapasitas produksi yang dimiliki masing-masing mesin sekitar 1600 ton per bulan dengan hasil produksi macam-macam kertas *seperti medium liner, kraft paper, chip board, dan sack kraft paper.*

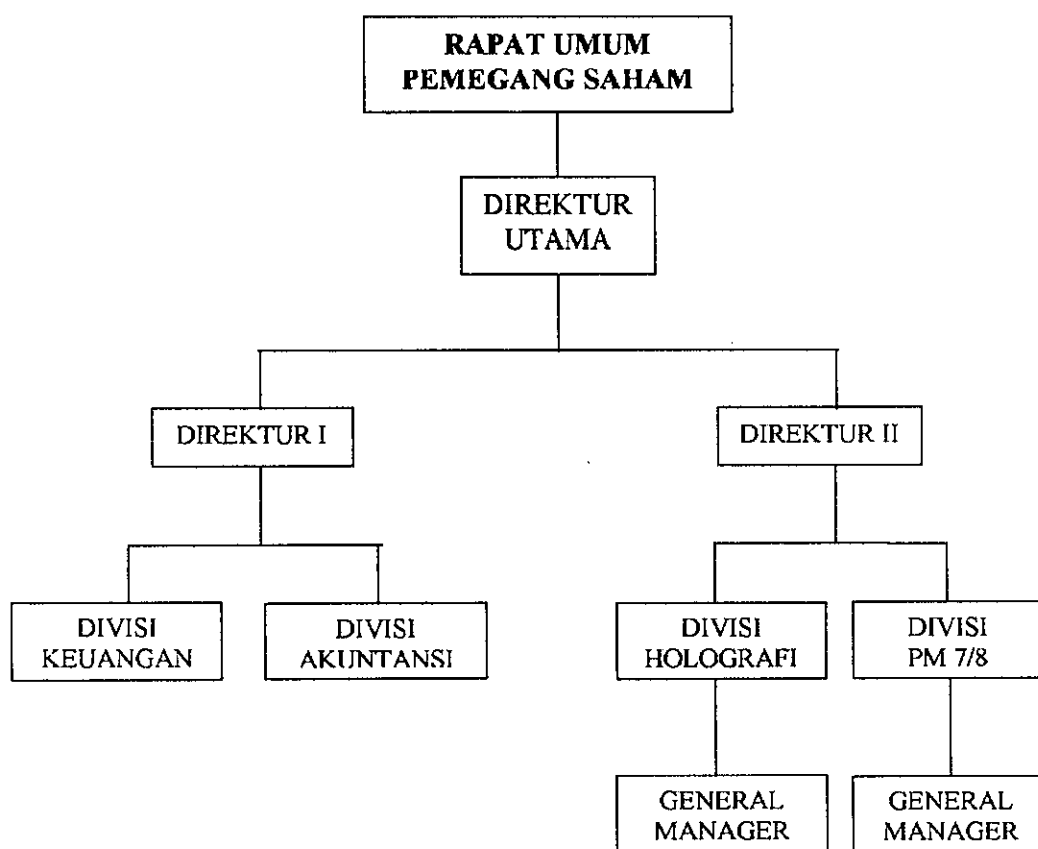
Sementara divisi *holgraphy* berlokasi di Jl. Lukmonohadi No. 25 dan 44 Kudus, dengan produksi *hologram wrapper* dan *hologram* untuk *security* pita cukai. *Supply* kebutuhan untuk *hologram* pita cukai sudah dilakukan sejak tahun 1985 dan selama ini PT. Pura Nusapersada menjadi *supplier* tunggal untuk pengadaannya. Hal ini dikarenakan di Indonesia merupakan satu-satunya.

5.2.1 Struktur Organisasi PT. Pura Nusapersada

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang serta tanggung jawab tingkatan-tingkatan manajemen dalam suatu organisasi.

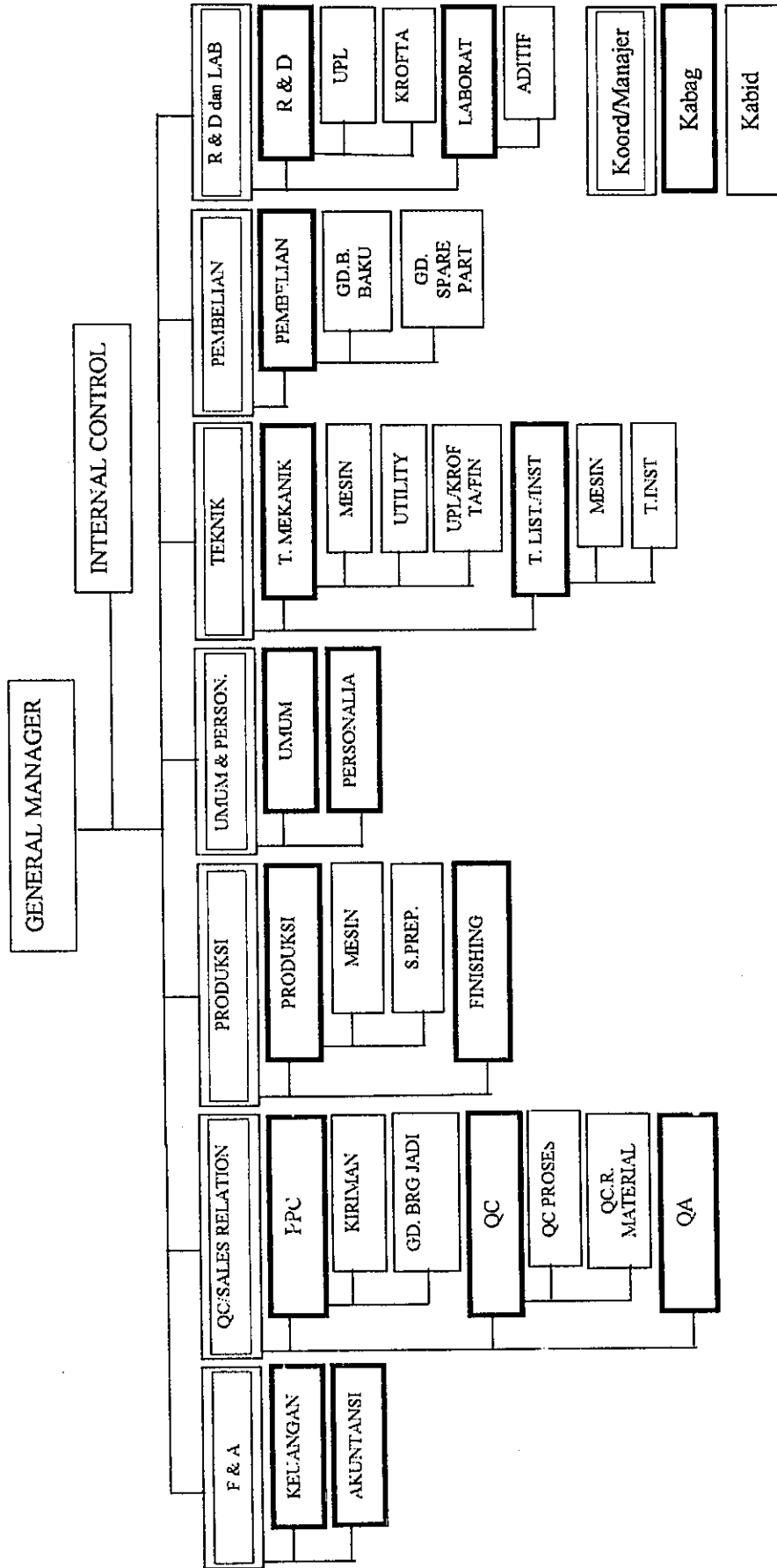
PT. Pura Nusapersada telah membagi organisasi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban disertai desentralisasi wewenang dan tanggung jawab. Tiap tingkatan manajemen mempunyai wewenang membuat keputusan sesuai dengan tingkatannya dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah dibuatnya. Struktur organisasi PT. Pura Nusapersada berdasarkan fungsi-fungsi dalam organisasi dapat dilihat pada gambar 5.2.

Gambar 5.2
Struktur Organisasi PT. Pura Nusapersada



Sumber : PT. Nusapersada Kudus, 2002.

STRUKTUR ORGANISASI DIVISI



Sumber : PT. Pura Nusapersada Kudus, 2002.

5.3 Sejarah dan Perkembangan PT. Pura Decorindo

PT. Pura Decorindo didirikan dengan Akta Notaris tanggal 25 Oktober 1997. Pada awalnya PT. Pura Decorindo merupakan salah satu divisi pada PT. Pura Barutama yang memproduksi *melamine paper*. Pada tahun 1994 - 1996, manajemen PT. Pura Barutama melakukan analisis pasar dan studi kelayakan, dan didapati bahwa kebutuhan domestik akan *melamine paper* cukup potensial dan persaingan domestik masih sangat rendah. Selain itu juga timbul pemikiran bahwa dengan menyuplai kebutuhan domestik (mengurangi impor) akan sangat menghemat devisa negara. Berdasarkan hal - hal tersebut, maka pada tahun 1997 divisi Decorindo resmi menjadi sebuah industri tersendiri dengan nama PT. Pura Decorindo.

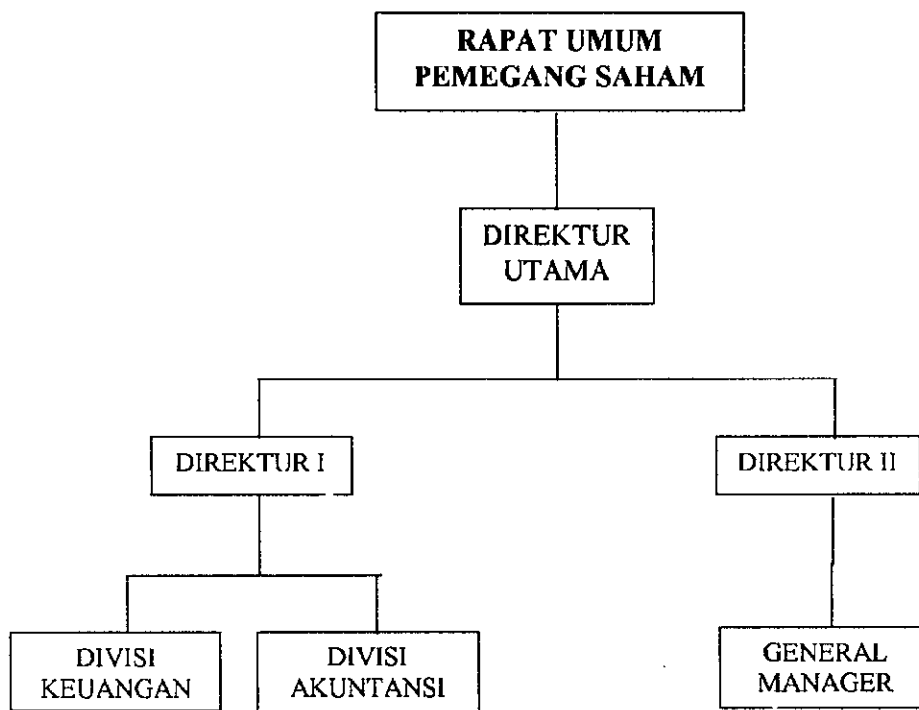
PT. Pura Decorindo sekarang telah mengalami perkembangan dalam jenis produknya, yaitu *melamine paper*, *phenolic paper*, *film faced*, *finished foil*, dan *printed decorative paper*. Pada masa sekarang ini, pesaing utama untuk produk *melamine paper* masih datang dari luar negeri yaitu Jerman, China dan Korea. PT. Pura Decorindo berlokasi di Jalan AKBP Agil Kusumadya km. 4, Jati Kencing, Kudus.

5.3.1 Struktur Organisasi PT. Pura Decorindo

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang serta tanggung jawab tingkatan-tingkatan manajemen dalam suatu organisasi.

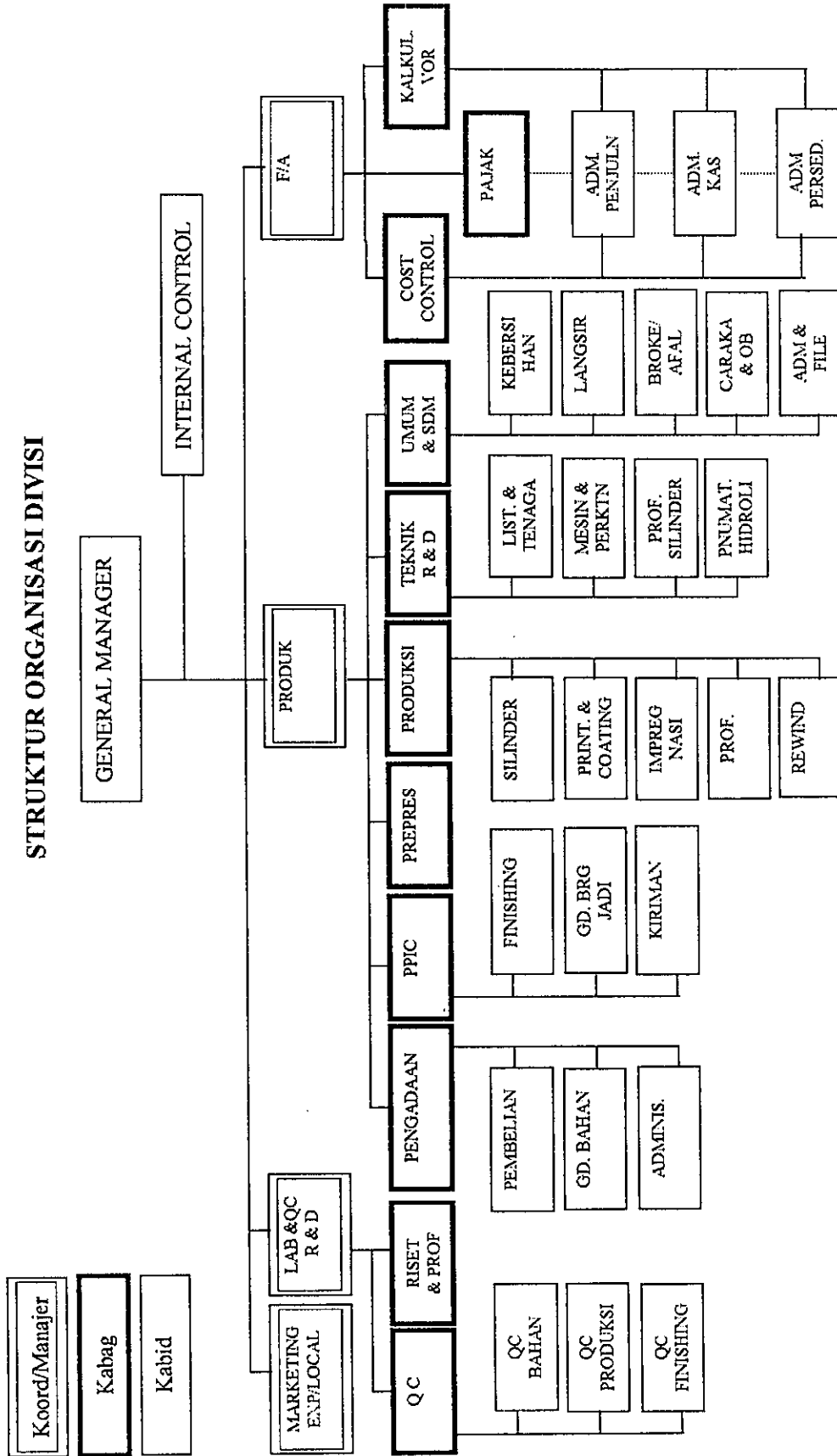
PT. Pura Decorindo telah membagi organisasi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban disertai desentralisasi wewenang dan tanggung jawab. Tiap tingkatan manajemen mempunyai wewenang membuat keputusan sesuai dengan tingkatannya dan bertanggung jawab atas keputusan yang telah dibuatnya. Struktur organisasi PT. Pura Decorindo berdasarkan fungsi-fungsi dalam organisasi dapat dilihat pada gambar 5.3.

Gambar 5.3
Struktur Organisasi PT. Pura Decorindo



Sumber : PT. Pura Decorindo Kudus, 2002.

STRUKTUR ORGANISASI DIVISI



Sumber : PT. Pura Decorindo Kudus, 2002.

5.4 Penyusunan Anggaran Pada Pura Group Kudus

Penyusunan anggaran di Pura Group Kudus telah disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban dan melibatkan secara aktif masing-masing manajer, pimpinan unit/*general manager* dan direktur. Prosedur penyusunan anggaran di Pura Group Kudus memiliki urutan proses penyusunan anggaran secara terperinci sebagai berikut ini :

1. Bulan September

- Skedul penyusunan anggaran dimulai dari Departemen Keuangan yang akan meminta masing-masing Divisi Produksi untuk membuat rancangan anggaran pada awal bulan.
- Pada Minggu I Departemen Keuangan akan membuat rencana anggaran awal dalam bidang keuangan.
- Minggu ke III Direktur *Marketing* akan mengajukan rencana anggaran awal yang telah disusun bersama-sama Direktur Produksi.

2. Bulan Oktober

- Pada Minggu I, Departemen Keuangan akan memberikan rencana anggaran dalam bidang keuangan pada masing-masing Divisi Produksi untuk diimplementasikan dalam rencana anggaran tersebut.
- Minggu ke III, pembahasan awal rencana anggaran antara Pimpinan Unit Divisi Produksi, Direktur Produksi, Direktur *Marketing* dan Departemen Keuangan yang dikaitkan dengan kebijakan-kebijakan pokok perusahaan yang dikeluarkan oleh Dewan Komisaris.

3. Bulan November

- Minggu I, penyusunan rencana anggaran di tiap-tiap bidang di masing-masing Divisi Produksi.
- Minggu IV, tiap-tiap bidang mengajukan usulan rencana anggaran ke Sekretaris Anggaran (bagian *Cost Control*) masing-masing Divisi Produksi.

4. Bulan Desember

- Minggu I, penyusunan rencana anggaran komprehensif.
- Minggu II, melakukan analisis ulang atas rencana anggaran di tiap-tiap bidangnya.
- Pada akhir bulan, masing-masing Divisi Produksi mengajukan usulan rancangan anggaran komprehensif.

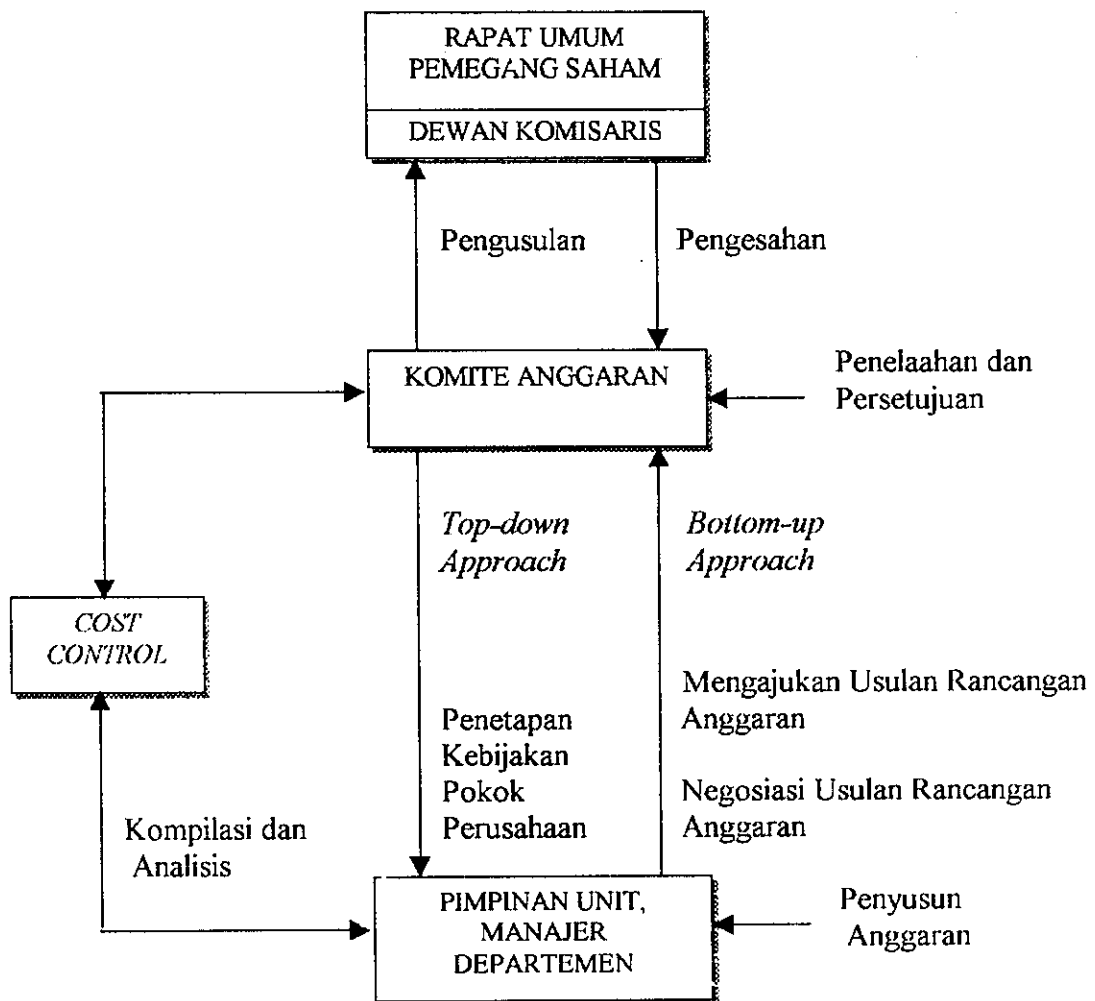
5. Bulan Januari tahun berikutnya

- Minggu I, Komite Anggaran akan meminta masing-masing Divisi Produksi untuk presentasi usulan rencana anggaran komprehensifnya.
- Minggu II, masing-masing Divisi Produksi menyusun ulang atas koreksi anggarannya.
- Minggu IV, Departemen Keuangan yang bertindak selaku Sekretaris Komite Anggaran akan melakukan konsolidasi rencana anggaran masing-masing departemen.

6. Bulan Februari

- Mulai awal Minggu ke II. Komite Anggaran akan mengajukan usulan rencana anggaran perusahaan ke Dewan Komisaris untuk dapat disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

Gambar 5.4
Proses Penyusunan Anggaran Pada Pura Group Kudus



Sumber : Pura Group Kudus, 2002.

Komite Anggaran terdiri dari :

1. Direktur Utama, sebagai ketua merangkap anggota.
2. Direktur Pemasaran, sebagai anggota.
3. Direktur Produksi, sebagai anggota.
4. Direktur Keuangan dan administrasi, sebagai anggota.
5. Manajer Departemen Keuangan, sebagai Sekretaris Komite.

Anggaran yang telah dibuat kemudian dilaksanakan dan setiap akhir bulan diadakan reevaluasi anggaran. Yang dimaksud dengan adanya reevaluasi adalah apabila terdapat perubahan yang berkaitan dengan situasi pasar dan menyebabkan anggaran dan realisasi tidak sama, maka dilakukan revisi. Penyusunan anggaran pada Pura Group Kudus menurut jangka waktu anggarannya dapat disusun untuk periode satu tahun (jangka panjang komprehensif) dan bulanan (jangka pendek).

BAB VI

HASIL DAN ANALISIS DATA

6.1 Hasil Pengumpulan Data

Kuisisioner dibagikan kepada para manajer lini (penjualan/pemasaran, produksi, dan pembelian) Pura Group Kudus. Dari 43 kuisisioner yang dibagikan, semua dikembalikan dan telah dijawab. Kuisisioner yang diterima, diperiksa ulang untuk melihat kelengkapannya. Ternyata semua jawaban lengkap, dengan demikian ada 43 jawaban responden yang digunakan dalam analisis data.

6.2 Analisis Statistik Deskriptif Demografi Responden

Dari hasil kuisisioner terhadap responden tersebut didapati klasifikasi responden dalam hal fungsional, umur, jumlah bawahan, dan lama pada jabatan sekarang. Hasil pengklasifikasian tersebut ditunjukkan dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 6.1
Klasifikasi Responden Berdasarkan Fungsional

Fungsional	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Penjualan / <i>Marketing</i>	14	32,56
Produksi	15	34,88
Pembelian	14	32,56
Jumlah	43	100

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *plotting* data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka (dapat dilihat pada lampiran) bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja manajerial dan kepuasan kerja berdasarkan masukan variabel-variabel yang mempengaruhinya (Ghozali, 2002).

6.6 Analisis Statistik Deskriptif Data

Variabel-variabel yang akan dianalisis secara deskriptif adalah variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, kepuasan kerja, *internal locus of control*, dan peran manajerial lini. Dalam penelitian ini analisis didasarkan atas jawaban yang diberikan oleh responden menggunakan tabulasi data.

Secara keseluruhan butir pertanyaan yang diajukan dalam kuisioner setelah melewati uji validitas dan reliabilitas adalah sebanyak 35 soal. Untuk pertanyaan mengenai variabel partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari 6 butir pertanyaan, variabel kinerja manajerial terdiri dari 9 butir pertanyaan, variabel kepuasan kerja terdiri dari 14 butir pertanyaan, variabel *internal locus of control* terdiri dari 4 butir pertanyaan, dan variabel peran manajerial lini terdiri dari 2 butir pertanyaan.

Adapun keadaan masing-masing variabel, dapat dilihat dari tabel distribusi skor masing-masing variabel sebagaimana ditampilkan pada tabel 6.11.

Tabel 6.11

Statistik Deskriptif Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Kepuasan Kerja, *Internal Locus of Control*, dan Peran Manajerial lini

	N		Item	Rata-rata	Median	Standar Deviasi	Sum	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis
	Valid	Missing							
PPA	43	0	6	28,79	28,50	3,22	1238	22 - 35	6 - 42
KM	43	0	9	46,16	44	5,16	1985	34 - 54	9 - 63
KK	43	0	14	69,00	65	7,59	2967	49 - 81	14 - 98
LOC	43	0	4	17,30	16	3,58	744	8 - 24	4 - 28
PM	43	0	2	11,09	10	2,20	477	6 - 14	2 - 14

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002

Partisipasi Penyusunan Anggaran. Berdasarkan deskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat partisipasi para manajer lini Pura Group dalam penyusunan anggaran adalah cukup tinggi. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-ratanya yang sebesar 28,79 berada diatas nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 24.

Kinerja Manajerial. Berdasarkan deskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat kinerja manajerial para manajer lini di Pura Group Kudus adalah cukup tinggi. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-ratanya yang sebesar 46,16 berada diatas nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 36.

Kepuasan Kerja. Berdasarkan deskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat kepuasan kerja para manajer lini di Pura Group Kudus adalah cukup tinggi. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-ratanya yang sebesar 69 berada diatas nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 56.

Berdasarkan data pada tabel 6.1, dapat diketahui bahwa jumlah responden (manajer lini) dalam penelitian ini adalah rata-rata sama besar untuk bidang fungsional penjualan/*marketing*, produksi, dan pembelian pada Pura Group Kudus.

Tabel 6.2

Statistik Deskriptif : Demografi Responden (Manajer Penjualan/*Marketing*)

	Rata-rata	Median	Kisaran
Umur	36,45	37,25	32,50 - 42,00
Jumlah Bawahan	10,64	9,50	4,00 - 15,00
Lama jabatan sekarang	4,87	5,41	2,50 - 8,33

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 6.2 dapat diketahui bahwa rata-rata umur para manajer penjualan/*marketing* Pura Group Kudus adalah 36,45 tahun, dengan rata-rata jumlah bawahan 10,64 (11) orang, dan rata-rata lama jabatan sebagai manajer penjualan/*marketing* 4,87 tahun.

Tabel 6.3

Statistik Deskriptif : Demografi Responden (Manajer Produksi)

	Rata-rata	Median	Kisaran
Umur	36,42	37,46	31,25 - 43,67
Jumlah Bawahan	129,28	93,50	42,00 - 145,00
Lama jabatan sekarang	4,84	5,00	3,00 - 7,00

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 6.3 dapat diketahui bahwa rata-rata umur para manajer produksi Pura Group Kudus adalah 36,42 tahun, dengan rata-rata jumlah bawahan 129,28 (129) orang, dan rata-rata lama jabatan sebagai manajer produksi 4,84 tahun.

Tabel 6.4

Statistik Deskriptif : Demografi Responden (Manajer Pembelian)

	Rata-rata	Median	Kisaran
Umur	37,32	37,71	33,00 - 42,42
Jumlah Bawahan	13,00	18,50	4,00 - 33,00
Lama jabatan sekarang	5,39	5,25	3,50 - 7,00

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 6.4 dapat diketahui bahwa rata-rata umur para manajer pembelian di Pura Group Kudus adalah 37,32 tahun, dengan rata-rata jumlah bawahan 13,00 orang, serta rata-rata lama jabatan sebagai manajer pembelian 5,39 tahun.

6.3 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 (Nunnally,

1978). Peneliti melakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS 11.0 *for Windows*. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 6.5

Tabel 6.5
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Item	<i>Alpha Cronbach</i>	Status
1	PPA	6	0,7671	Reliabel
2	KM	9	0,9063	Reliabel
3	KK	14	0,9069	Reliabel
4	LOC	4	0,8565	Reliabel
5	PM	2	0,7128	Reliabel

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Nilai α pada masing-masing variabel telah memenuhi nilai minimal yang disyaratkan, yaitu $\alpha > 0.6$ sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran.

6.4 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Hasil pengujian validitas didasarkan pada koefisien korelasi *Pearson's Product Moment*. Instrumen dikatakan valid jika mempunyai nilai koefisien korelasi *Pearson* yang signifikan pada $p < 0.01$ atau $p < 0.05$. Uji validitas yang dilakukan adalah mengkorelasikan skor tiap butir

dengan skor total. dengan menggunakan SPSS 11.0 for Windows. Uji validitas masing-masing variabel disajikan sebagai berikut :

Tabel 6.6
Hasil Uji Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

Butir no.	Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>	p	Status
1	0,706	0,00	Valid
2	0,651	0,00	Valid
3	0,579	0,00	Valid
4	0,744	0,00	Valid
5	0,730	0,00	Valid
6	0,674	0,00	Valid

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 6.6 maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi *Pearson* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor butir pertanyaan variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah berkisar antara 0,579 sampai dengan 0,744 pada $p < 0,01$. Ini berarti semua data dalam penelitian adalah valid.

Berdasarkan tabel 6.7 maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi *Pearson* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor butir pertanyaan variabel kinerja manajerial adalah berkisar antara 0,575 sampai dengan 0,858 pada $p < 0,01$. Ini berarti semua data dalam penelitian adalah valid.

Tabel 6.7
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

Butir no.	Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>	p	Status
1	0,770	0,00	Valid
2	0,794	0,00	Valid
3	0,858	0,00	Valid
4	0,823	0,00	Valid
5	0,776	0,00	Valid
6	0,777	0,00	Valid
7	0,575	0,00	Valid
8	0,701	0,00	Valid
9	0,731	0,00	Valid

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 6.8 maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi *Pearson* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor butir pertanyaan variabel kepuasan kerja adalah berkisar antara 0,455 sampai dengan 0,843 pada $p < 0,01$. Ini berarti semua data dalam penelitian adalah valid.

Berdasarkan tabel 6.9 maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi *Pearson* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor butir pertanyaan variabel *internal locus of control* adalah berkisar antara 0,744 sampai dengan 0,887 pada $p < 0,01$. Ini berarti semua data dalam penelitian adalah valid.

Tabel 6.8
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Butir no.	Koeisien Korelasi <i>Pearson</i>	p	Status
1	0,598	0,00	Valid
2	0,653	0,00	Valid
3	0,571	0,00	Valid
4	0,652	0,00	Valid
5	0,711	0,00	Valid
6	0,738	0,00	Valid
7	0,455	0,00	Valid
8	0,716	0,00	Valid
9	0,843	0,00	Valid
10	0,680	0,00	Valid
11	0,716	0,00	Valid
12	0,735	0,00	Valid
13	0,693	0,00	Valid
14	0,611	0,00	Valid

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Tabel 6.9
Hasil Uji Validitas *Internal Locus of Control*

Butir no.	Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>	p	Status
1	0,744	0,00	Valid
2	0,887	0,00	Valid
3	0,886	0,00	Valid
4	0,823	0,00	Valid

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Tabel 6.10
Hasil Uji Validitas Peran Manajerial Lini

Butir no.	Koefisien Korelasi <i>Pearson</i>	p	Status
1	0,847	0,00	Valid
2	0,955	0,00	Valid

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Berdasarkan tabel 6.10 maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi *Pearson* antara masing-masing skor butir pertanyaan dengan total skor butir pertanyaan variabel peran manajerial lini tersebut 0,847 dan 0,955 pada $p < 0,01$. Ini berarti semua data dalam penelitian adalah valid.

6.5 Uji Asumsi Klasik

Uji penyimpangan model klasik dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada keenam model regresi dalam penelitian ini dapat diterima secara ekonometrik, dimana pengujian dilaksanakan melalui uji multikolinearitas, heteroskedastisitas dan uji normalitas. Uji multikolinearitas tidak dilakukan karena hanya ada satu variabel independen saja. Demikian juga uji otokorelasi tidak dilakukan karena data dalam penelitian ini adalah bukan data *time series*.

6.5.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mendeteksi penyebaran atau pencaran variabel-variabel. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Metode regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil dari *scatter plot* dalam lampiran yang ada menunjukkan bahwa data-data yang digunakan dalam penelitian ini relatif terbebas dari heteroskedastisitas, karena hasilnya tidak membentuk suatu pola tertentu yaitu tidak membentuk pola bergelombang, menyempit ataupun melebar. Selain itu grafik yang ada tampak bahwa titik-titik yang ada dalam grafik adalah menyebar secara acak, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai dalam penelitian (Ghozali, 2002).

6.5.2 Uji Normalitas

Untuk melihat normalitas data, peneliti melakukan uji normalitas dengan cara melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang paling handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal

Internal Locus of Control. Berdasarkan deskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat *internal locus of control* para manajer lini di Pura Group Kudus adalah cukup/sedang. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-ratanya yang sebesar 17,30 berada sedikit diatas nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 16.

Peran Manajerial Lini. Berdasarkan deskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat peran manajerial para manajer lini di Pura Group Kudus adalah cukup tinggi. Hal ini diketahui dengan melihat nilai rata-ratanya yang sebesar 11,09 berada diatas nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 8.

6.7 Pengujian Hipotesis

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, kepuasan kerja, *internal locus of control*, dan peran manajerial lini. Pengujian pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja diuji dengan menggunakan rumus regresi linier sederhana. Sedangkan pengujian *internal locus of control*, dan peran manajerial lini sebagai variabel *moderating*, dilakukan dengan menggunakan metode uji residual. Pengujian dengan metode uji residual ini melalui dua tahapan, yaitu pengujian dengan rumus regresi linear untuk menguji pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen terhadap variabel *internal locus of control*/peran manajerial lini sebagai variabel dependen.

Pengujian kedua adalah dengan rumus regresi linear untuk menguji pengaruh nilai residual dari pengujian pertama sebagai variabel independen terhadap kinerja manajerial/kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data (hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran) kemudian dapat diimplementasikan sebagai berikut :

6.7.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis penelitian yang pertama diuji dengan menggunakan *linear regression* sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.4)$$

Dalam hal ini β_0 dan β_1 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja manajerial, X_1 menunjukkan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran. Hasil pengujian *linier regression* ini dapat dilihat pada tabel 6.12.

Tabel 6.12

Hasil Regresi Model Pertama

Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1,470	0,100	14,710	0,000
β_0	Konstanta	3,851	2,894	1,331	0,191

$R^2 = 0,841$; Adjusted $R^2 = 0,837$; $F = 216,375$; Sig $F = 0,000$

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Persamaan yang didapat adalah :

$$Y = 3,851 + 1,470 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (6.1)$$

Berdasarkan tabel 6.12 diatas, maka dapat diinterpretasikan dan diestimasi persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konstanta = 3,851

Nilai konstanta yang positif menunjukkan bahwa kinerja manajerial para manajer lini Pura Group Kudus sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif, dengan mengasumsikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen diabaikan atau nilainya dianggap nol.

2. Adjusted $R^2 = 0,837$.

Hal ini berarti 83,7% kinerja manajerial para manajer lini Pura Group Kudus dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan sisanya (100% - 83,7%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

3. Koefisien regresi = 1,470.

Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memberikan kontribusi dan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial para manajer lini Pura Group Kudus. Selain itu dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,000, signifikan pada $p < 0,01$.

6.7.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis penelitian yang kedua diuji dengan menggunakan uji residual sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.6)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.7)$$

Dalam hal ini β_0 dan β_1 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah *internal locus of control*, X_1 menunjukkan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran. Selanjutnya pada persamaan 2, $|e|$ adalah nilai absolut residual dan X_2 adalah variabel kinerja manajerial. Hasil pengujian residual ini dapat dilihat pada tabel 6.13 dan 6.14.

Tabel 6.13

Hasil Regresi Model Kedua

Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap *Internal Locus of Control*

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,978	0,083	11,805	0,000
β_0	Konstanta	-10,867	2,401	-4,527	0,000

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Tabel 6.14

Hasil Regresi Model Kedua

Kinerja Manajerial Terhadap Absolut Residual

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X2	Kinerja Manajerial	-0,098	0,027	-3,584	0,001
β_0	Konstanta	5,879	1,274	4,614	0,000

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Persamaan yang didapat :

$$Y = -10,867 + 0,978 \cdot X_1 + e \dots\dots\dots(6.2)$$

$$|e| = 5,879 - 0,098 \cdot X_2 \dots\dots\dots(6.3)$$

Berdasarkan hasil dalam tabel 6.14, maka dapat diinterpretasikan dan diestimasi persamaan tersebut yaitu bahwa koefisien parameter = -0,098 (negatif) dan signifikan pada $0,001 < p = 0,05$, jadi disimpulkan *internal locus of control* memang

merupakan variabel *moderating* pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

6.7.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis penelitian yang ketiga diuji dengan menggunakan uji residual sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.8)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.9)$$

Dalam hal ini β_0 dan β_1 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah peran manajerial lini, X_1 menunjukkan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran. Selanjutnya pada persamaan 2, $|e|$ adalah nilai absolut residual dan X_2 adalah variabel kinerja manajerial. Hasil pengujian residual ini dapat dilihat pada tabel 6.15. dan 6.16

Tabel 6.15
Hasil Regresi Model Ketiga
Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peran Manajerial Lini

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,609	0,048	12,785	0,000
β_0	Konstanta	-6,431	1,379	-4,663	0,000

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Tabel 6.16
Hasil Regresi Model Ketiga
Kinerja Manajerial Terhadap Absolut Residual

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X2	Kinerja Manajerial	-0,031	0,014	-2,129	0,039
β_0	Konstanta	2,254	0,672	3,356	0,002

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Persamaan yang didapat :

$$Y = -6,431 + 0,609 \cdot X_1 + e \dots\dots\dots(6.4)$$

$$|e| = 2,254 - 0,031 \cdot X_2 \dots\dots\dots(6.5)$$

Berdasarkan hasil dalam tabel 6.16, maka dapat diinterpretasikan dan diestimasi persamaan tersebut yaitu bahwa koefisien parameter = -0,031 (negatif) dan signifikan pada $0,039 < p = 0,05$, jadi disimpulkan peran manajerial lini memang merupakan variabel moderating pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

6.7.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis penelitian yang empat diuji dengan menggunakan *linear regression* sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots\dots\dots(4.5)$$

Dalam hal ini β_0 dan β_1 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kepuasan kerja, X_1 menunjukkan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran. Hasil pengujian *linier regression* ini dapat dilihat pada tabel 6.17.

Tabel 6.17
Hasil Regresi Model Keempat
Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X_1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1,850	0,229	8,091	0,000
β_0	Konstanta	15,735	6,623	2,376	0,022

$R^2 = 0,615$; Adjusted $R^2 = 0,606$; $F = 65,469$; Sig $F = 0,000$

Sumber : data primer Pura Group yang diolah, 2002.

Persamaan yang didapat :

$$Y = 15,735 + 1,850 \cdot X_1 \dots \dots \dots (6.6)$$

Berdasarkan tabel 6.17, maka dapat diinterpretasikan dan diestimasi persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Konstanta = 15,735

Nilai konstanta yang positif menunjukkan bahwa kepuasan kerja para manajer lini Pura Group Kudus sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif, dengan

mengasumsikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen diabaikan atau nilainya dianggap nol.

2. *Adjusted R*² = 0,606.

Hal ini berarti 60,6% kepuasan kerja para manajer lini Pura Group Kudus dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan sisanya (100% - 60,6%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

3. Koefisien regresi = 1,850.

Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran memberikan kontribusi dan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja para manajer lini Pura Group Kudus. Selain itu dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,000, signifikan pada $p < 0,01$.

6.7.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis penelitian yang kelima diuji dengan menggunakan uji residual sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (4.6)$$

$$|e| = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots \dots \dots (4.10)$$

Dalam hal ini β_0 dan β_1 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah *internal locus of control*, X_1 menunjukkan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran. Selanjutnya pada persamaan 2, $|e|$ adalah nilai absolut residual dan X_2 adalah

variabel kepuasan kerja. Hasil pengujian residual ini dapat dilihat pada tabel 6.18 dan 6.19.

Tabel 6.18
Hasil Regresi Model Kelima
Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap *Internal Locus of Control*

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,978	0,083	11,805	0,000
β_0	Konstanta	-10,867	2,401	-4,527	0,000

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Tabel 6.19
Hasil Regresi Model Kelima
Kepuasan Kerja Terhadap Absolut Residual

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X2	Kepuasan Kerja	-0,079	0,017	-4,532	0,000
β_0	Konstanta	6,793	1,210	5,613	0,000

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Persamaan yang didapat :

$$Y = -10,867 + 0,978 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (6.2)$$

$$|e| = 6,793 - 0,079 \cdot X_1 \dots \dots \dots (6.7)$$

Berdasarkan hasil dalam tabel 6.19, maka dapat diinterpretasikan dan diestimasi persamaan tersebut yaitu bahwa koefisien parameter = -0,079(negatif) dan signifikan pada $0,00 < p = 0,01$ maupun $p = 0,05$, jadi disimpulkan *internal locus of control* memang merupakan variabel *moderating* pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

6.7.6 Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis penelitian yang keenam diuji dengan menggunakan uji residual sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + e \dots\dots\dots(4.8)$$

$$| e | = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_2 \dots\dots\dots(4.11)$$

Dalam hal ini β_0 dan β_1 menunjukkan koefisien regresi, Y adalah peran manajerial lini, X_1 menunjukkan variabel independen partisipasi penyusunan anggaran. Selanjutnya pada persamaan 2, $| e |$ adalah nilai absolut residual dan X_2 adalah variabel kepuasan kerja. Hasil pengujian residual ini dapat dilihat pada tabel 6.20 dan 6.21.

Tabel 6.20

Hasil Regresi Model Keenam

Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Peran Manajerial Lini

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,609	0,048	12,785	0,000
β_0	Konstanta	-6,431	1,379	-4,663	0,000

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Tabel 6.21

Hasil Regresi Model Keenam

Kepuasan Kerja Terhadap Absolut Residual

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t	p
X2	Kepuasan Kerja	-0,024	0,010	-2,533	0,015
β_0	Konstanta	2,515	0,668	3,764	0,001

Sumber : data primer Pura Group Kudus yang diolah, 2002.

Persamaan yang didapat :

$$Y = -6,431 + 0,609 \cdot X_1 + e \dots \dots \dots (6.4)$$

$$|e| = 2,515 - 0,024 \cdot X_1 \dots \dots \dots (6.8)$$

Berdasarkan hasil dalam tabel 6.21, maka dapat diinterpretasikan dan diestimasi persamaan tersebut yaitu bahwa koefisien parameter = -0,024 (negatif) dan signifikan pada $0,015 < p = 0,05$, jadi disimpulkan peran manajerial lini memang merupakan

variabel *moderating* pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja.

BAB VII

KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil mendukung semua hipotesis. Hasil yang ada menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Begitu pula *internal locus of control* dan peran manajerial lini mampu berfungsi sebagai variabel *moderating* secara signifikan.

Hasil pengujian pada hipotesis 1, menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan ($p < 0,01$) memberikan pengaruh positif (1,470) terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Group Kudus dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan.

Hasil pengujian pada hipotesis 2, menunjukkan bahwa variabel *internal locus of control* mampu menjadi variabel *moderating* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,01$) dan koefisien parameter -0,098. Hal ini berarti bahwa adanya ketidakcocokan (*lack of fit*) antara tingkat partisipasi penyusunan anggaran dan tingkat *internal locus of control* dari para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Goup Kudus. Pada

BAB VII

KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini berhasil mendukung semua hipotesis. Hasil yang ada menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Begitu pula *internal locus of control* dan peran manajerial lini mampu berfungsi sebagai variabel *moderating* secara signifikan.

Hasil pengujian pada hipotesis 1, menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan ($p < 0,01$) memberikan pengaruh positif (1,470) terhadap kinerja manajerial. Ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Group Kudus dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dihasilkan.

Hasil pengujian pada hipotesis 2, menunjukkan bahwa variabel *internal locus of control* mampu menjadi variabel *moderating* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,01$) dan koefisien parameter -0,098. Hal ini berarti bahwa adanya ketidakcocokan (*lack of fit*) antara tingkat partisipasi penyusunan anggaran dan tingkat *internal locus of control* dari para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Goup Kudus. Pada

analisis deskriptif data sebelumnya, telah terbukti bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran para manajer lini Pura Group Kudus cukup tinggi tetapi tingkat *internal locus of control* cukup/sedang, sehingga dapat mengakibatkan kinerja manajerialnya turun (berpengaruh negatif).

Hasil pengujian pada hipotesis 3, menunjukkan bahwa variabel peran manajerial lini mampu menjadi variabel *moderating* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan signifikansi 0,039 ($p < 0,05$) dan koefisien parameter -0,031. Hal ini berarti bahwa adanya ketidakcocokan (*lack of fit*) antara tingkat partisipasi penyusunan anggaran dan tingkat peran manajerial lini dari para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Goup Kudus. Pada analisis deskriptif statistik sebelumnya, telah terbukti bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran para manajer lini Pura Group Kudus cukup tinggi dan meskipun tingkat karakteristik peran manajerial lininya juga cukup tinggi, tetapi tetap terjadi nilai residual (ketidakcocokan), sehingga dapat mengakibatkan kinerja manajerialnya turun (berpengaruh negatif).

Hasil pengujian hipotesis 4, menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan ($p < 0,01$) memberikan pengaruh positif (1,850) terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Goup Kudus dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis 5, menunjukkan bahwa variabel *internal locus of control* juga mampu menjadi variabel *moderating* pada pengaruh partisipasi

penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja, dengan signifikansi 0,00 ($p < 0,01$) dan koefisien parameter -0,079. Hal ini berarti bahwa adanya ketidakcocokan (*lack of fit*) antara partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* dari manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Goup Kudus. Pada analisis deskriptif data sebelumnya, telah terbukti bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran para manajer lini Pura Group Kudus cukup tinggi tetapi tingkat *internal locus of control* cukup/sedang, sehingga dapat mengakibatkan kepuasan kerjanya turun (berpengaruh negatif).

Hasil pengujian hipotesis 6, menunjukkan bahwa variabel peran manajerial lini juga mampu menjadi variabel *moderating* pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan signifikansi 0,015 ($p < 0,05$) dan koefisien parameter -0,024. Hal ini berarti bahwa adanya ketidakcocokan (*lack of fit*) antara partisipasi penyusunan anggaran dan peran manajerial lini dari para manajer lini (penjualan/produksi/pembelian) di Pura Goup Kudus. Pada analisis deskriptif statistik sebelumnya, telah terbukti bahwa tingkat partisipasi penyusunan anggaran para manajer lini Pura Group Kudus cukup tinggi dan meskipun tingkat karakteristik peran manajerial lininya juga cukup tinggi, tetapi tetap terjadi nilai residual (ketidakcocokan), sehingga dapat mengakibatkan kepuasan kerjanya turun (berpengaruh negatif).

7.2 Implikasi Teoritis

Penelitian empiris ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja dengan variabel moderating *internal locus of control* dan peran manajerial lini.

Hasil pengujian hipotesis 1, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh 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 bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Hasil pengujian hipotesis 2, yang menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982a). Pengendalian diri dari dalam para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran nampaknya lebih cenderung mempengaruhi kinerja manajerialnya daripada manajer dengan *external locus of control*.

Hasil pengujian hipotesis 3, yang menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan peran manajerial lini berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hirst (1981) bahwa manajer lini lebih dapat memprediksi dan merencanakan anggaran lebih mewakili kondisi pekerjaan berdasarkan peluangnya untuk mengembangkan

anggaran.. Hal ini juga mendukung pendapat Mulyadi (1997), bahwa proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dimana setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran anggaran.

Hasil pengujian hipotesis 4, yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Porter, L. W (1963) dan Dunk dan Leung (1991). Semakin anggaran mencerminkan kegiatan yang dilakukan oleh manajer, dan semakin anggaran memberikan kemampuan untuk mengontrol kegiatan pekerjaan, semakin dapat dilihat bahwa partisipasi mereka memberikan kepuasan.

Hasil pengujian hipotesis 5, yang menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982a). Pengendalian diri dari dalam para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran nampaknya juga lebih cenderung mempengaruhi kepuasan kerjanya dari pada manajer dengan *external locus of control*.

Hasil pengujian hipotesis 6, yang menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan peran manajerial lini berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, berarti mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Porter, L. W (1963) dan Dunk dan Leung (1991). Berdasarkan rentang dan karakteristik tugas yang dimiliki, manajer lini mempunyai pengetahuan untuk lebih

dapat memprediksi terhadap hasil yang dicapai dari kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu keterlibatannya sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.

Salah satu taktik klasik menciptakan kesepahaman adalah dengan manajemen partisipatif, yaitu mengajak serta bawahan merumuskan pemikiran, gagasan dan konsep atasan (Budi W., 2002). Kalau hal ini berjalan, atasan akan lebih mudah mengkomunikasikan dan menanamkan pengertian pemikiran, konsep dan gagasan pada bawahan.

7.3 Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang memungkinkan bagi manajemen perusahaan dalam membuat keputusan, khususnya di Pura Group Kudus antara lain sebagai berikut :

1. Manajemen perusahaan, khususnya Pura Group Kudus harus memperhatikan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, sehingga mampu memberikan keefektifan dalam kinerja manajerial maupun dalam kepuasan kerja, dengan demikian pencapaian tujuan perusahaan akan berjalan lebih efektif pula. Dalam penelitian ini membuktikan bahwa faktor peran manajerial lini dan pengendalian diri dari dalam (*internal locus of control*) para manajer lini Pura Group berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja dalam hal partisipasi penyusunan anggaran. Oleh karena itu

seyogyanya perlu diberikan pelatihan dan pengembangan dari sisi manajerial untuk mengantisipasi hal-hal tersebut diatas.

2. Paradigma Pura Group Kudus ternyata sudah berlandaskan pada asumsi *those closest to the job knows it best* - orang yang paling dekat dengan pekerjaanlah yang paling tahu seluk beluk pekerjaan itu, terbukti dengan melibatkan para manajer lini dalam proses penyusunan anggaran. Paradigma ini juga harus diterapkan pada perusahaan lain, sehingga proses partisipasi khususnya dalam penyusunan anggaran dapat berjalan secara efisien dan efektif.
3. Untuk membangun kinerja manajerial dan kepuasan kerja yang tinggi perusahaan, khususnya Pura Group Kudus harus lebih memahami karakteristik dan mengetahui kebutuhan para manajer. Setiap individu mempunyai kebutuhan dari aspek fisik (seperti penghasilan yang memadai), aspek sosial emosional (lingkungan pergaulan dan budaya perusahaan yang sesuai dengan budaya personal), ataupun aspek mental (kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri).
4. Bagi para manajer lini perusahaan yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran, implikasi penelitian ini bermanfaat dalam upaya mendorong motivasi untuk lebih terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial dan kepuasan kerja yang diharapkan.

7.4 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki penelitian ini di antaranya :

1. Bahwa pemilihan sampel terbatas pada para manajer lini kelompok industri manufaktur, sehingga perlu dipertimbangkan dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini.
2. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen berdasar pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
3. 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.
4. Metode *survey* dengan kuisioner yang digunakan dalam pengumpulan data sangat bergantung pada kualitas instrumen yang digunakan. Meskipun instrumen yang digunakan telah diuji terlebih dahulu dalam *pre test* dan diuji reabilitas serta validitasnya namun penggunaan instrumen dari penelitian sebelumnya dengan menerjemahkan kedalam Bahasa Indonesia dapat menimbulkan makna serta penafsiran yang berbeda.

7.5 Implikasi Untuk Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan :

1. Obyek penelitian diperluas lagi, sehingga lebih memungkinkan jika akan dilakukan generalisasi, baik kelompok industri dalam bidang manufaktur maupun jasa.
2. Pengukuran variabel kinerja manajerial dilakukan dengan konsep *superior rating*, karena diduga akan mempunyai hasil yang berbeda jika dilakukan dengan konsep *self rating*.
3. Penelitian-penelitian partisipasi anggaran selama ini selalu menggunakan teori ekonomi, psikologi, dan sosiologi (dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan sekaligus yaitu teori ekonomi dan psikologi), sangat memungkinkan untuk mencoba menggunakan teori politik. Partisipasi anggaran cenderung memiliki nuansa kepentingan individual atau kelompok dimana kehadiran mereka diperlukan untuk memperjuangkan kepentingan mereka masing-masing ketimbang berbagi informasi untuk melakukan koordinasi aktivitas-aktivitas unit yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam kasus perusahaan-perusahaan di Indonesia, penelitian anggaran dengan mengkaji faktor-faktor kepentingan dengan menggunakan teori politik adalah sangat perlu untuk diperbanyak, sebab ada indikasi bahwa anggaran tidak berfungsi sebagaimana mestinya.

7.6 Saran

Saran yang dapat diberikan :

1. Bagi manajemen perusahaan, khususnya Pura Group Kudus diharapkan secara kontinu memperhatikan dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan, khususnya melalui pemantauan kinerja manajerial dan kepuasan kerja para manajer, kaitannya dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran.
2. Bagi para manajer lini, khususnya di Pura Group Kudus seyogyanya lebih melibatkan diri dalam proses penyusunan anggaran sebagai sebuah komitmen terhadap perusahaannya, mengingat posisi para manajer (khususnya lini) paling besar kontribusinya terhadap prediksi anggaran yang akan dilaksanakan. Sehingga dari sini akan terbentuk kinerja manajerial dan kepuasan kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan mempengaruhi efektifitas kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Bagi pelatihan dan pengembangan manajemen, pembahasan topik tesis ini dapat dijadikan bahan kajian yang mendalam untuk bahan referensi, khususnya dalam ketelitian dan kecermatan untuk memilih strategi meningkatkan *internal locus of control* dan peran manajerial lini guna menciptakan kinerja manajerial dan kepuasan kerja yang tinggi.
4. Kepada mahasiswa yang hendak meneruskan topik ini secara lebih mendalam supaya mengusahakan dan memperhatikan keterbatasan penelitian ini dan implikasi untuk penelitian mendatang, agar mencapai kemajuan dan kemungkinan pengembangan penelitian dimasa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad S., 2002, "Historical Foundation Theory on Budgeting Research", **Usahawan**, No. 04, Th XXXI, April, pp. 28 - 34.
- Anthony, R., and Govindarajan, V., 1995, **Management Control System**, Eighth Edition, Irwin, Boston.
- Anthony, R. N., and Reece, J. S., 1989, **Accounting: Text and Cases**, Irwin, Homewood.
- Argyris, Chris, 1952, **The Impact Budgets on People**, Ithaca : School of Business and Public Administration, The Controllership Foundation, Inc, Cornell University, New York.
- Blauner, R., 1960, "Work Satisfaction and Industrial Trends in Modern Society", in Galenson, W., and Lipset, S. M., **Labor and Trade Unionism: An Interdisciplinary Reader**, New York.
- Boone, C., Bert, D. B., Halemans, J., 2000, "Research Note: CEO Locus of Control and Small Firm Performance", **Organization Studies**, pp. 641 - 646.
- Brownell, P., 1981, "Participation in Budgeting Process, Locus of Control and Organizational Effectiveness", **The Accounting Review**, Oktober, pp.844 - 860.
- , 1982a, "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control", **The Accounting Review**, Oktober, pp.766 - 777.
- , 1982b, "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participational Effectiveness", **Journal of Accounting Research**, Spring, Vol. 20, pp.12 -27.
- , 1982c, "Participation in The Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't", **Journal of Accounting Literature**, pp.124 - 153.
- , 1983, "Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behaviour", **Accounting, Organizations, and Society**, Vol. 8, No. 4, pp.307 - 321.

- Brownell, P., and M. McInnes, 1986, "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", **The accounting Review**, Oktober, Vo. 6, pp.587 - 600.
- Bruns, W. J., and Waterhouse, J. H., 1975. "Budgetary Control and Organizational Structure", **Journal of Accounting Research**, Autumn, pp.177 - 203.
- Chalos, P., Haka, S., 1989, "Participative Budgeting and Managerial Performance", **Decision Science**, Vol.20, pp.334 - 347.
- Chandler, 1962, **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, The MIT Press, Chambridge.
- Chenhall, R. H., 1986, "Authoritarianism and Participative Budgeting: A Dyadic Analysis", **The Accounting Review**, April, pp.263 - 272.
- Cherington, D. J., and Cherington, J. O., 1973, "Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process", **Journal of Accounting Research**, Supplement, pp.225 - 253.
- 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.
- Cooper, Donald, R., C. William Emory, 1995, **Business Research Methods**, Fiveth Edition, Richard, D. Irwin Inc.
- Cronbach, L. J., 1951, **Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests**, **Psychometrika**, September, pp.297 - 334.
- Dewar, R., and J. Werbel, 1979, "Univeraslitic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict", **Administrative Science Quarterly**, pp. 426 - 448.
- Dunk, A. S., and Leung, M., 1991, "The effects of Managerial Roles on the Relation Between Budgetary Participation and Job Satisfaction", **Accounting and Finance**, May, pp.1 - 14.
- Form, W. H., 1973, "Auto Workers and Their Machines: A Study of Work, Factory, and Job Satisfaction in Four Countries", **Social Forces**, September, pp.1 - 15.
- French, Jr., Istrael, and D. AS., 1960, "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory", **Human Relation**, Vol. 13, pp.3.

- 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.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., and James, H., 1997, **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Ninth Edition, Irwin, USA.
- Govindarajan, V., 1986, "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Univeraslistic and Contingency Perspectives", **Decision Science**, Vol. 17, pp.496 - 516.
- Gozhali, I., 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Edisi kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Andersen, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., 1995, **Multivariate Data Analysis**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hansen, Don, R., and Maryanne, M., Mowen, 2000, **Management Accounting**, Fourth Edition, International Thomson Publishing.
- Hanson, Erness, I., 1966, "The Budgetary Control Function", **The Accounting Review**, Vol. 41, No. 2, pp.239 - 243.
- Heneman, H. G., 1974, "Comparison of Self and Superior Ratings of Managerial Performance", **Journal of applied Psychology**, Vol. 59, No. 5, pp.638 - 642.
- Hirst, M. K., 1981, "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach", **The Accounting Review**, Oktober, pp.771 - 784.
- Hofstede, G. H., 1967, **The Game of Budget Control**, Van Gorcum, Assen.
- Hopwood, A. G., 1976, **Accounting and Human Behavior**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Horngren, C. T., and Foster, G., 1991, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Seventh Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Indriantoro, Nur, 1995, "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables", **TKPA**.

- Jackson, J. H., and Morgan, C. P., 1982, **Organization Theory-A Micro Perspective for Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Jane, M. H., and Bruce, J. A., 1993, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal Applied Psychology**, Vol. 78, NO. 6, pp. 891 - 902.
- Kaplan, R. S., and Atkinson, A. A., 1989, **Advanced Management Accounting**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kennis, Izzetin, 1979, "Effect of Budgetary Goals Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", **The Accounting Review**, Oktober, pp.707 - 721.
- Kren, Leslie, 1992, "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility", **The Accounting Review**, Vol. 67, No. 3, July, pp.512.
- Korman, A. K., 1977, **Organizational Behavior**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Lewin, Arie, Y., 1970, "The Impact of People on Budgets", **The Accounting Review**, April, pp. 259 - 268.
- Licata, M. P., R. H. Strawser, and R. B. Welker, 1986, "A note on Participation in Budgeting and Locus of Control", **The Accounting Review**, Vol. 61, pp. 112 - 117.
- Locke, E. A., 1976, "What is Job Satisfaction ?", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 4, pp.1257 - 1286.
- Locke, E. A., and Schweiger, D. M., 1979, "Participation in Decision - Making: One More Look", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 1, pp.265 - 339.
- Lower, E., and Hall, D., 1970, "Relation of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", **Journal Applied Psychology**, pp.305 - 312.
- Luthans, F., 1995, **Organization Behavior**, McGraw-Hill International Editions, Singapore, pp. 144 - 146.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, 1963, **Development of Managerial Performance: A Research Approach**, Ohio: Southwestern Publishing Co., Cincinnati.

- Mamduh M. H., 1997, **Manajemen**, Cetakan Pertama, Unit Penerbit dan Percetakan YKPN, Yogyakarta.
- McInnes, M., and R. T. S. Ramakrishnan, 1991, "A Decision-Theory Model of Motivation and Its Usefulness in The Diagnosis of management Control System", **Accounting, Organizational, and Society**, Vol. 16, No. 2, pp.167 - 184.
- Mc.Cormick, E. J., and Igen, D. R., 1980, **The Organizational and Social Context of Human Work**, pp.301 - 317.
- Merchant, Keneth, A., 1981, "The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance", **The Accounting Review**, Vol. 46, No. 4, October, pp.813 - 829.
- Milani, K., 1975, "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study", **The Accounting Review**, April, pp.274 - 284.
- Miller D., Vries, dan Toulouse J. M., 1982, "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy - Making, Structure, and Enviroment", **Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 2, pp. 237 - 253.
- Mulyadi, 1997, **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa**, BP. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Jhony S., **Sistem Pengendalian dan Perencanaan Manajemen**, Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta.
- Murray, D., 1990, "The Performance Effect of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variable", **Behavioral Research in Accounting**, Vol. 2, pp.104 - 123.
- Nunnaly, J. D., 1978, **Psychometric Theory**, McGraw-Hill Book Co., New York.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, 1974, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, pp.603 - 609.
- Porter, L. W., 1963, "Job Attitude in Management: III. Perceived Defeciencies in Need Fulfilment as a Function of Line Versus Staff Type of Job", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 47, No. 4, pp.267-275.

Weiss, H. M., and Shaw, J. W., 1979, **Social Influences on Judgements About Tasks, Organizational Behavior and Human Performance**, in Press.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H., 1967, "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, Vol. 22, Minneapolis.

Welsch, Glenn, A., Ronald, W., and Paul, N. Gordon, 1995, **Budgeting : Profit Planning and Control**, Prentice Hall, New Jersey.

Kuisisioner Penelitian

Bagian I

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

UmurTahun.....Bulan
Tingkat Pendidikan
Jabatan
Jumlah Bawahan
Masa KerjaTahun.....Bulan

Bagian II

Instrumen Partisipasi Penyusunan Anggaran (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 et al, 1963)

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

1	2	3	4	5	6	7
Dibawah rata-rata				Diatas rata-rata		

Bidang	Skala Kinerja (angka 1s/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>Negoisasi</i> Pembelian, penjualan/melakukan kontrak, menghubungkan pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan.
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 Kepuasan Kerja (Weiss et al., 1967)

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

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

Kepuasan Kerja	Skala Kepuasan Kerja (angka 1s/d 7)
1. Kesempatan mengerjakan tugas sendiri
2. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu
3. Kesempatan mengerjakan sesuatu untuk orang lain
4. Kesempatan memberitahu orang lain mengenai apa yang harus dikerjakan
5. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya
6. Kesempatan mengembangkan diri untuk pekerjaan ini
7. Kemampuan atasan saya mengambil keputusan
8. Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dalam praktek
9. Gaji dan kuantitas kerja yang saya lakukan
10. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri
11. Kondisi pekerjaan
12. Penghargaan atas pujian yang saya peroleh karena mengerjakan tugas yang baik
13. Perasaan mencapai sesuatu yang saya peroleh dari pekerjaan
14. Bagaimana hubungan antar teman sekerja

Instrumen *Internal Locus of Control* (Rotter, 1966)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan tingkat pengendalian terhadap hidup Bapak/Ibu. 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. Apa yang bisa dilakukan oleh orang lain, Bapak/Ibu juga bisa melakukannya dengan prestasi yang baik.

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

2. Kesuksesan yang dicapai Bapak/Ibu adalah hasil dari kerja keras. Keberuntungan sedikit/tidak ada pengaruhnya dalam mencapai kesuksesan tersebut.

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

3. Kebanyakan kegagalan yang Bapak/Ibu alami adalah karena ketidakmampuan, kelalaian, kemalasan, atau karena ketiga hal tersebut.

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

4. Ketika Bapak/Ibu membuat rencana, hampir dapat Bapak/Ibu pastikan bahwa rencana tersebut akan berjalan sesuai dengan yang Bapak/Ibu harapkan. Keberuntungan/nasib sial tidak pernah menjadi halangan Bapak/Ibu dalam membuat keputusan perencanaan.

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

Instrumen Peran Manajerial Lini (Horngren & Foster, 1991)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran manajerial Bapak/Ibu. 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. Bapak/Ibu mempunyai wewenang dan bertanggung jawab dalam membuat keputusan yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan operasional perusahaan secara efisien (berhubungan langsung dengan kegiatan penjualan/*marketing*, produksi atau pembelian).

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

2. Sebagai manajer (penjualan/*marketing*, produksi, atau pembelian), dalam kegiatan penyusunan anggaran, Bapak/Ibu dapat memprediksi secara lebih pasti anggaran yang harus dibuat, daripada manajer lain setingkat atau diatas Bapak/Ibu.

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