

**HUBUNGAN ANTARA DUA KONSEKUENSI  
PENGENDALIAN ANGGARAN : KELONGGARAN  
ANGGARAN DAN ORIENTASI MANAJERIAL JANGKA  
PENDEK**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan oleh :**

**Nama : TIAHJANI MURDIJANINGSIH  
NIM : C4C000369**

**Program Studi Magister Sains Akuntansi  
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Semarang  
2003**

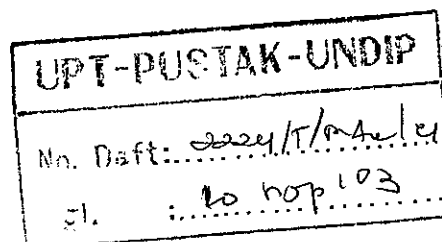
**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Maret 2003

Tjahjani Murdijaningsih



**HUBUNGAN ANTARA DUA KONSEKUENSI PENGENDALIAN ANGGARAN:  
KELONGGARAN ANGGARAN DAN ORIENTASI  
MANAJERIAL JANGKA PENDEK**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh  
Tjahjani Murdijaningsih


Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada 7 Pebruari 2003  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Tim Penguji**


Pembimbing I

  
Drs. F.X. Sugiyanto, MS


Pembimbing II

  
Haryanto, SE, MSi

Anggota Tim Penguji

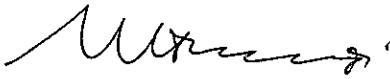
  
Dr. Arifin S. MCom. Hons

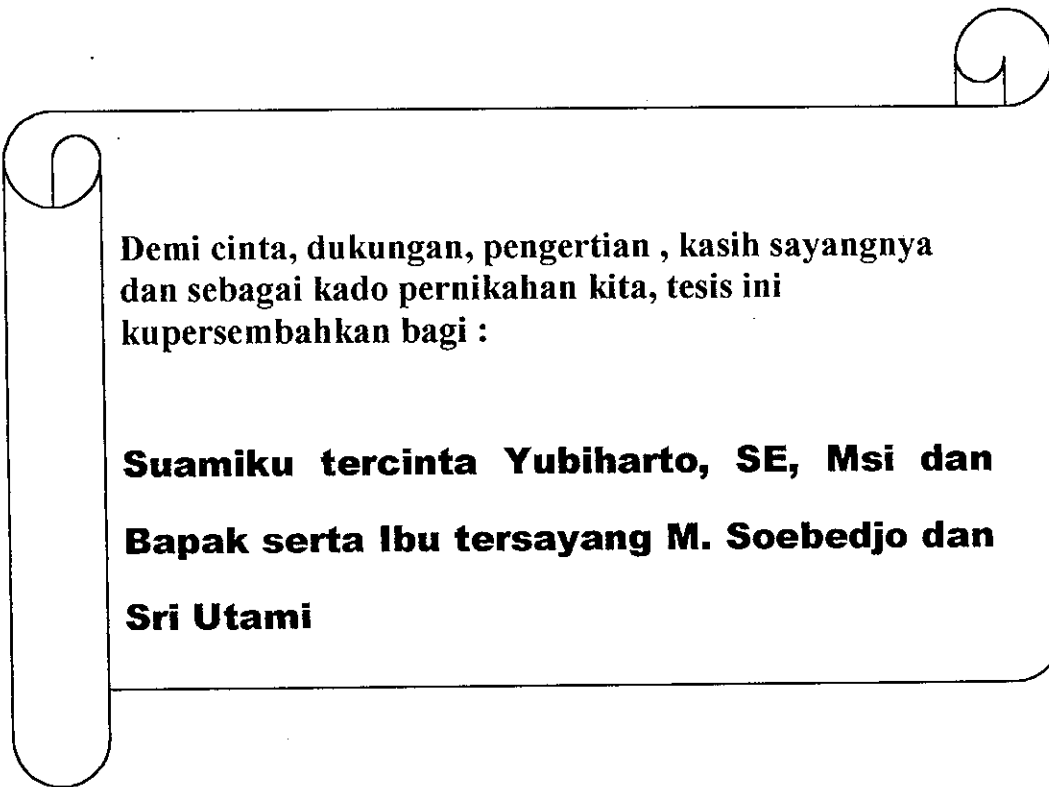
  
Drs. Mohamad Nasir, MSi, Akt

  
Drs. L. Suryanto, MM

Semarang, 7 Pebruari 2003

Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Sains Akuntansi  
Ketua Program

  
Drs. Mohamad Nasir, M.Si, Akt



**Demi cinta, dukungan, pengertian , kasih sayangnya  
dan sebagai kado pernikahan kita, tesis ini  
kupersembahkan bagi :**

**Suamiku tercinta Yubiharto, SE, Msi dan  
Bapak serta Ibu tersayang M. Soebedjo dan  
Sri Utami**

## ABSTRACT

*This research is an empirical one that conducted in the context of Indonesia's Banking Industry. The respondents are the branch manager of national banks all over Indonesia. The sampling frame consist of 138 respondents which equals 17,25% of response rate. The data is analysed by using AMOS 4.01 ang SPSS 10.0 software.*

*The purpose of the present study is to examine the link between the consequences of the implementation of budgetary control that is short term managerial budgetary slack with respect to its antecedents: past performance and prospector strategic orientation.*

*The results show that the pressure to fulfil the budget target which is implemented by short term orientation's managers will maximize short term profit at the expense of long term profitability. The short term orientation encourage dysfunctional behaviours to immediately fix the problems as the performance slips down. While past performance is low, the superiors tend to stress on tight budgetary control to reduce the slack. On the other hand, prospector strategy has insignificant impact on slack. It is likely that the banks are prone to behave as analyser. Therefore, the need of slack is rather low.*

*Keywords: Budgetary Control, Budgetary Slack, Short term Managerial Orientation, Prospector Strategy, Past Performance.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini merupakan penelitian empiris yang dilakukan di Perbankan Nasional di Indonesia. Responden penelitian adalah para kepala cabang yang bekerja pada perbankan nasional seluruh Indonesia. Jumlah data yang berhasil dikumpulkan dari hasil pengembalian kuesioner sebanyak 138 (17,25) kuesioner. Data dianalisis dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui bantuan program AMOS 4.01 dan SPSS 10.0.

Tujuan penelitian adalah untuk menguji hubungan antara pengendalian anggaran yang diterapkan oleh perbankan yaitu terciptanya kelonggaran anggaran dan manjerial yang berorientasi jangka pendek dengan memperhatikan variabel antisendanya yaitu kinerja masa lalu dan strategi *prospektor*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan untuk memenuhi anggaran yang dipakai oleh manajer berorientasi waktu jangka pendek akan memaksimalkan profit jangka pendek dengan melakukan pembebanan pada profitabilitas jangka panjang dengan meningkatkan kelonggaran anggaran untuk merealisasi tujuan perbankan. Orientasi jangka pendek ini menyebabkan sikap disfungsional manajer untuk melakukan perbaikan pada saat kinerja sedang buruk. Pada saat kinerja masa lalu buruk, otoritas level atas akan menekankan pengendalian anggaran yang ketat untuk mengurangi *slack* anggaran. Dengan menerapkan strategi *prospektor* ternyata tidak menciptakan kelonggaran anggaran yang ada dalam perbankan. Hal ini dimungkinkan berdasarkan hasil penelitian perbankan cenderung menggunakan strategi *analyser* sehingga tidak memerlukan kelonggaran anggaran yang tinggi.

Kata-kata kunci: Pengendalian Anggaran yang ketat, Kelonggaran Anggaran, Orientasi Manajerial Jangka Pendek, Strategi Prospektor, Kinerja Masa lalu.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya, serta atas berkah dan karunia-Nya pula sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan tesis ini. Penyelesaian tesis ini banyak memperoleh bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung mulai dari persiapan penelitian sampai dengan penyusunan tesis ini. Berkenaan dengan hal tersebut perkenankanlah penulis menyampaikan hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Drs FX. Sugianto, MSi selaku Pembimbing utama dan Bapak Haryanto, SE, Msi selaku pembimbing anggota yang telah dengan penuh kesabaran meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan dukungan selama persiapan hingga terselesaikannya tesis ini.
2. Bapak Drs. H. M. Nasir, MSi, Akt. Selaku ketua Program Studi Magister Akuntansi, Bapak Drs. Imam Ghozali, M. Com, Akt. Selaku sekretaris Bidang Akademik, Bapak Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi selaku sekretaris bidang administrasi dan umum yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Studi Magister Sains Akuntansi.
3. Bapak dan Ibu Dosen Pengampu pada Program Studi Magister Sains Akuntansi yang dengan penuh dedikasi telah mengamalkan ilmunya dan mengarahkan saya selama menempuh Studi di Magister Sains Universitas Diponegoro.
4. Bapak dan Ibu Kepala Bank Nasional yang telah berkenan mengembalikan kuesioner penelitian, karena tanpa partisipasi Bapak dan Ibu penulis akan mengalami kesulitan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Para Staf Administrasi Pengelola Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang sangat mendukung baik dari kelancaran perkuliahan maupun kelancaran penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. H. Iswanto SH selaku Rektor Universitas Wijayakusuma Purwokerto dan pihak Yayasan Wijayakusuma Purwokerto yang telah

memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.

7. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Suamiku tercinta Yubiharto, SE, M.Si atas dukungan, bantuan, pengertian, pengorbanan dan do'a selama penulis menempuh studi dan persiapan penelitian hingga penyusunan tesis ini.
8. Keluarga tercinta Bapak M. Soebedjo dan Ibunda Sri Utami, kakak dan adik tersayang Mbak. Murni, mas joko, mbak wanti, dik toto dan keluarga Ibunda Sumiyati, terima kasih atas semua dukungan, do'a dan kasih sayang yang diberikan.
9. Keponakan-keponakan tercinta Afi, Ajeng, Anap dan Hasna Murti, terima kasih kalian semua sudah menjadi suport terbesar selama penulis menempuh studi di Semarang.
10. Teman-teman sekelas, terima kasih atas masa-masa indah kuliah bersama terutama kepada Mohamad Budi Dharma, dan mbak asri sekeluarga yang senantiasa memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan hingga selesainya tesis ini.

Penulis menyadari karya ini masih jauh dari sempurna, dengan segenap ketulusan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Akhirnya semoga Allah SWT malimpahkan karunia dan hidayah-Nya kepada

kita semua serta berkenan memberikan pahala yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis.

Semarang, Pebruari 2003

Hormat saya

Tjahjani Murdijaningsih

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERNYATAAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRACT .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II. TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Pengendalian Anggaran dan Akibat-akibatnya .....	9
2.2. Pengaruh Strategi Kompetitif Unit Bisnis .....	14
2.3. Hubungan Dua Akibat Pengendalian Anggaran dengan Kinerja ...	19
2.4. Penelitian Terdahulu .....	22
2.5. Kerangka Pemikiran .....	23
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	25
3.2. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel .....	25
3.3. Prosedur Pengumpulan Data.....	26
3.4. Pengujian <i>Non-response Bias</i> .....	27

3.5. Operasional dan Pengukuran Variabel	
3.5.1. Pengendalian Anggaran Yang Ketat.....	27
3.5.2. Kelonggaran Anggaran .....	28
3.5.3. Orientasi Manajerial Jangka pendek .....	28
3.5.4. Strategi Prospektor .....	29
3.5.5. Kinerja Masa Lalu .....	30
3.6. Analisis Data	
3.6.1. Statistik Deskriptif .....	30
3.6.2. Uji Hipotesis .....	30
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Deskripsi Responden .....	34
4.2. Statistik Deskriptif .....	36
4.3. Pengujian <i>Non-response Bias</i> .....	41
4.4. Model Pengukuran (Analisis Faktor Konfirmatori) .....	43
4.5. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	56
4.5.1. Pengujian Asumsi	
4.5.1.1. Pengujian Ukuran Sampel .....	62
4.5.1.2. Pengujian Normalitas Data .....	63
4.5.1.3. Pengujian <i>Outliers</i> .....	64
4.5.1.4. Pengujian <i>Multicollinearity dan Singularity</i> ...	66
4.6. Pengujian Hipotesis	
4.6.1. Pengujian Hipotesis 1 .....	68
4.6.2. Pengujian Hipotesis 2 .....	69
4.6.3. Pengujian Hipotesis 3 .....	69
4.6.4. Pengujian Hipotesis 4 .....	70
4.6.5. Pengujian Hipotesis 5 .....	71
4.6.6. Pengujian Hipotesis 6 .....	72
4.6.7. Pengujian Hipotesis 7 .....	72
4.6.8. Pengujian Hipotesis 8 .....	73

**BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI**

5.1. Kesimpulan .....	75
5.2. Keterbatasan .....	76
5.3. Implikasi .....	77
5.4. Saran-saran .....	77
DAFTAR PUSTAKA .....	79
DAFTAR LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 3.1.: <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	33
TABEL 4.1.: Ringkasan Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner .....	35
TABEL 4.2.: Statistik Deskriptif Profil Responden .....	36
TABEL 4.3.: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	37
TABEL 4.4.: Korelasi ( <i>Pearson Correlation</i> ) antar variabel .....	40
TABEL 4.5.: Hasil Pengujian <i>t-test</i> .....	42
TABEL 4.6.: Evaluasi Overall Model Fit Kinerja Masa lalu .....	45
TABEL 4.7.: Hasil Analisis Faktor Loadings Variabel Kinerja Masa Lalu .....	47
TABEL 4.8.: Evaluasi Overall Model Fit Pengendalian Anggaran .....	50
TABEL 4.9.: Hasil Analisis Faktor Loading Variabel Pengendalian Anggaran ..	51
TABEL 4.10: Evaluasi Overall Model Fit Kelonggaran Anggaran .....	54
TABEL 4.11: Hasil Analisis Faktor Loading Variabel kelonggaran Anggaran ..	55
TABEL 4.12: Kriteria Pengujian <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	59
TABEL 4.13: Evaluasi <i>Goodness of Fit Indices</i> Model Struktural ( <i>Path Model</i> ) .	
TABEL 4.14: Hasil Pengujian Normalitas Data .....	64
TABEL 4.15: Hasil Pengujian <i>Univariate Outlier</i> .....	65
TABEL 4.16: Parameter Estimasi antar Variabel dalam Model Struktural .....	67

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
<b>GAMBAR 2.1:</b> Hubungan Antara Pengendalian Anggaran yang Ketat Terhadap Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek .....	12
<b>GAMBAR 2.2.:</b> Hubungan Antara Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek .....	14
<b>GAMBAR 2.3.:</b> Hubungan Antara Strategi Prospektor Terhadap Pengendalian Anggaran dan Kelonggaran Anggaran .....	18
<b>GAMBAR 2.4.:</b> Hubungan Antara Pengendalian Anggaran, Kinerja Masa Lalu dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek .....	21
<b>GAMBAR 2.5.:</b> Model Persamaan Struktural Hubungan Diantara Dua Akibat Pengendalian Anggaran Yaitu Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek .....	24
<b>GAMBAR 4.1.</b> Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Masa Lalu .....	44
<b>GAMBAR 4.2.</b> Analisis Faktor Konfirmatori Pengendalian Anggaran .....	49
<b>GAMBAR 4.3.</b> Analisis Faktor Konfirmatori Kelonggaran Anggaran .....	53
<b>GAMBAR 4.4.:</b> Diagram Alur .....	57
<b>GAMBAR 4.5:</b> Model Struktural ( <i>Part Model</i> ) .....	60

## BAB I

### PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah yang menjadi fenomena empiris mengenai hubungan dua akibat pengendalian anggaran yang ketat yaitu terciptanya kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek yang dipengaruhi oleh kinerja masa lalu suatu unit bisnis dan strategi yang diterapkan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, selanjutnya dirumuskan permasalahan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

#### 1.1. Latar Belakang

Beberapa dekade terakhir ini para peneliti masih tetap eksis dalam melakukan pengujian hipotesis yang berkenaan dengan anggaran dan pengendalian anggaran dan konsekuensinya terhadap perilaku organisasi karena penelitian mengenai anggaran dan pengendalian anggaran menjadi topik yang penting dalam literatur akuntansi, dan anggaran menjadi alat utama pengendalian setiap organisasi.

Sejak tahun 1972 pustaka tentang anggaran telah menunjukkan minat yang besar dalam memahami akibat gaya pengendalian anggaran yang mungkin terjadi. Hal ini juga didukung dengan adanya peristiwa yang dikenal dengan sebutan *disfunctional behaviour* yang dipengaruhi oleh ketatnya pengendalian anggaran. Salah satu gaya pengendalian anggaran adalah pengevaluasian karyawan terutama pada kemampuan mereka mencapai anggaran yang ditetapkan. Pada saat pengevaluasian, para manajer bertanggung jawab penuh terhadap hasil

kerja seperti yang tercantum dalam anggaran. Pengevaluasian karyawan dalam hal ini termasuk gaji, sumberdaya dan prospek karir yang meningkat, dan secara keseluruhan hal itu tergantung pada kemampuan manajer untuk memenuhi anggaran. Para manajer yang kehilangan target akan menghadapi intervensi dari manajemen yang lebih tinggi, kerugian sumber daya perusahaan, kehilangan bonus tahunan dan akhirnya kehilangan pekerjaan (Merchant dan Manzoni, 1986). Dalam keadaan seperti ini, para manajer harus mencari cara untuk melindungi diri dari resiko terburuk kehilangan target anggaran yang umumnya melekat pada kalangan bawah (Lukka, 1988; Onsi, 1973; schiff dan Lewin,1970). Cara-cara perlindungan yang dapat ditempuh antara lain menegosiasikan tingginya target yang dapat dicapai (terciptanya kelonggaran) atau memfokuskan pada urusan bisnis dalam memperbaiki kinerja periode sekarang yang menyebabkan kerugian terhadap efektivitas perusahaan jangka panjang (orientasi manajerial jangka pendek).

Bukti empiris mengenai konsekuensi-konsekuensi gangguan atas gaya pengendalian anggaran yang ketat mempunyai arti yang bermacam-macam. Hopwood (1972), Otley (1978) menemukan bahwa pengendalian anggaran yang ketat tidak mendorong meningkatnya tingkat ketegangan hubungan anggaran dan menemukan dukungan pada hubungan dengan perilaku gangguan yang terjadi (memperoleh target anggaran yang mudah dan pandangan kerja jangka pendek). Bahkan Otley (1978) menemukan bahwa penekanan yang tinggi dalam memenuhi anggaran akan mengarah pada anggaran yang lebih tepat. (seperti akurasi anggaran yang lebih tinggi). Variabel penting untuk menjelaskan ini adalah

kinerja di masa lalu, yang memandang ketatnya pengendalian anggaran sebagai penyebab penyimpangan perilaku yang berhubungan dengan manipulasi target anggaran. Otley (1978) juga menjelaskan hubungan tersebut bergantung pada kondisi perusahaan, tempat gaya pengendalian anggaran yang digunakan, ukuran dan lingkungan beroperasinya perusahaan.

Dunk (1993) dan Merchant (1985b) menemukan bahwa pada saat tekanan tinggi maka kelonggaran anggaran menjadi rendah. Dari penelitian sebelumnya, diharapkan dapat ditemukan tingginya kelonggaran anggaran dengan adanya gaya pengendalian anggaran yang ketat. Para ahli ekonomi perusahaan menjelaskan bahwa tujuan diadakannya pengendalian anggaran yang ketat adalah untuk meningkatkan kemungkinan ditemukannya gangguan-gangguan yang timbul, sehingga dapat dikurangi (Merchant: 1985b, Williamson, 1964).

Penelitian-penelitian terbaru mempertahankan kebenaran argumen tentang hubungan positif dan negatif antara tekanan anggaran dan kelonggaran atau gangguan lainnya. Kemampuan mendeteksi dan mengurangi satu bentuk gangguan mungkin dapat mencegah munculnya kembali dalam bentuk lain yang tidak dapat diukur dengan teliti dan tidak mudah untuk dapat dilihat. (Ghoshal dan Moran, 1996). Meskipun tidak diharapkan, penelitian anggaran yang dimaksudkan di atas telah menemukan bukti empiris bahwa pengendalian anggaran yang ketat menimbulkan hubungan negatif terhadap kelonggaran (Dunk, 1993; Merchant, 1985b) dan hasilnya tampak dalam peningkatan kinerja anggaran yang nyata, sebagai lawan kinerja dengan penyelewengan standar anggaran (Otley, 1978). Pada saat yang sama, para manajer tidak mengalami peningkatan stres atas sistem

pengendalian anggaran yang ketat (Otley,1978). Meskipun demikian, hal tersebut tidak mengesampingkan kenyataan bahwa para manajer melindungi diri mereka sendiri dari hilangnya target anggaran dibandingkan terciptanya kelonggaran, misalnya dengan membatasi hal-hal yang beresiko dan proyek jangka panjang. Pernyataan tersebut sejalan dengan penjelasan Otley (1978) bahwa sebagai subyek pengendalian anggaran yang ketat, para manajer cenderung mempergunakan proporsi waktu lebih kecil dalam rencana jangka panjang. Sebagian besar penelitian mempertimbangkan hanya satu bentuk perilaku yang berhubungan dengan anggaran dan melakukan investigasi terhadap kerugian potensial yang tidak mungkin. Salah satu kontribusi penelitian terakhir dalam hal akuntansi manajemen adalah pencantuman dua tipe perilaku yang berhubungan dengan anggaran yaitu kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek yang mempunyai hubungan negatif dengan gaya pengendalian anggaran (Stede, 2000)..

Gaya pengendalian anggaran yang diterapkan pada perusahaan dan perilaku yang ditimbulkan mungkin dipengaruhi oleh variabel-variabel kontekstual seperti penyelenggaraan unit bisnis di masa lalu dan strategi kompetitif. Pertama kinerja masa lalu adalah merupakan efek dari pengendalian anggaran yang ketat, seperti halnya kemungkinan bahwa para manajer menggunakan dalam perilaku gangguan potensial (Otley, 1978), Kedua, penelitian ini memasukkan strategi kompetitif sebagai satu elemen penting karena penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan subyek untuk mengurangi ketatnya pengendalian anggaran dari manajemen

tingkat lebih tinggi yang memungkinkan mereka untuk membentuk kelonggaran anggaran untuk merespon secara efektif terhadap perubahan dalam lingkungan mereka (Stede, 2000).

Hubungan dua konsekuensi pengendalian anggaran yaitu terciptanya kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek dengan mempertimbangkan adanya hasil kinerja masa lalu dan strategi kompetitif perusahaan yang digunakan kemungkinan besar akan mempengaruhi gaya dari pengendalian anggaran yang diterapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara dua konsekuensi pengendalian yang ketat yaitu timbulnya kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek dihubungkan dengan strategi dan kinerja masa lalu karena hal ini adalah merupakan elemen yang penting yang mempengaruhi pengendalian yang diterapkan oleh perusahaan. Penelitian ini adalah replikasi penelitian Wim A. Van der Stede (2000) yang berjudul "*The Relationship Between Two Consequences of Budgetary Control,: Budgetary Slack Creation and Manajerial Short-Term Orientation*".yang telah direplikasi oleh M. Rasuli dengan judul "Hubungan antara Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Manajerial Berorientasi Jangka Pendek (Studi Empiris pada BUMN) dengan hasil yang tidak konsisten dengan penelitian Steed (2000), hal ini disebabkan karena pengambilan sampel yang belum mewakili karena walaupun dilingkungan BUMN lebih banyak menerapkan strategi kompetitif defender, namun dari hasil penelitian

ditemukan bahwa pencapaian target anggaran tidak menjadi fokus perhatian dalam BUMN. Alasan mereplikasi penelitian ini adalah karena adanya ketidakkonsistenan dari penelitian sebelumnya dan menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama, tetapi dengan sampel dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil penelitian yang sama sehingga hasil penelitian dapat memperkuat teori yang ada dan bisa digeneralisasikan. Penelitian ini menggunakan industri perbankan sebagai obyek penelitian karena didalam dunia perbankan dimungkinkan menggunakan strategi prospector untuk mengembangkan atau berinovasi dengan produk-produk perbankan dalam menghadapi persaingan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di muka, di samping menguji hubungan antar dua konsekuensi pengendalian anggaran yaitu kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek, penelitian ini juga menguji antesenden dari pengendalian anggaran yang ketat yaitu strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam hal ini strategi prospektor dan kinerja masa lalu dari unit bisnis. Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah pengendalian anggaran yang ketat berhubungan negatif dengan kelonggaran anggaran dan berhubungan positif dengan orientasi manajerial jangka pendek

2. Apakah kelonggaran anggaran berhubungan secara negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek
3. Apakah strategi prospektor berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang ketat dan berhubungan positif dengan kelonggaran anggaran
4. Apakah kinerja unit bisnis masa lalu berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang ketat, berhubungan positif dengan kelonggaran anggaran dan berhubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek

### **1.3. Tujuan Penelitian**

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

1. Menguji hubungan antara dua akibat pengendalian anggaran yang ketat yaitu adanya kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek
2. Menguji hubungan dua variabel antesenden pengendalian anggaran yaitu strategi *prospektor* dan kinerja masa lalu.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan tambahan bukti empiris dalam literatur akuntansi manajemen, khususnya yang menguji hubungan antara dua akibat pengendalian anggaran yang ketat.

2. Memberikan masukan kepada para praktisi di bidang akuntansi manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan pengendalian anggaran.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Bab ini membahas telaah teoritis dan berbagai literatur dan hasil studi empiris penelitian yang menguji akibat pengendalian anggaran yang ketat terhadap perilaku organisasi adalah terciptanya kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek. Pengendalian anggaran yang dianjurkan dan diterapkan pada perusahaan dipengaruhi oleh dua hal penting yaitu kinerja unit bisnis masa lalu dan strategi kompetitif perusahaan.

#### **2.1. Pengendalian Anggaran Dan Akibat-Akibatnya**

Penelitian ini mempertimbangkan dua jenis akibat gangguan potensial dari pengendalian anggaran yang ketat, yaitu kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek. Kelonggaran didefinisikan sebagai sumber daya dan usaha terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak dapat dibenarkan sebagai kontribusi manajer dalam mencapai tujuan perusahaan (March, 1988, halaman 4). Kelonggaran anggaran diciptakan selama proses penganggaran. Orientasi manajerial jangka pendek didefinisikan sebagai perluasan fokus para manajer dalam urusan bisnis yang akan mempengaruhi penyelenggaraan perusahaan selama periode penganggaran saat ini (1 tahun).

Dalam berbagai literatur tentang akibat gangguan pengendalian anggaran yaitu kelonggaran dan orientasi manajerial jangka pendek menyatakan pendapat yang berbeda-beda sehingga penelitian mengenai hal ini sangatlah penting.

Kelonggaran kadang-kadang memiliki efek menguntungkan (seperti dalam strategi yang membutuhkan inovasi dan percobaan) dan tampaknya beberapa tindakan manajemen jangka pendek dapat membantu hasil-hasil jangka panjang dan jangka pendek secara serempak (misal proyek pengembangan sisa dengan harapan yang kecil).

Pada saat manajer-manajer unit bisnis menciptakan kelonggaran, mereka memanfaatkan posisi pengetahuan superior mereka untuk memperoleh target prestasi yang dengan sengaja dibuat lebih rendah dibanding ramalan taksiran mereka yang terbaik tentang masa depan (Lukka, 1988). Manajer unit bisnis dapat memperoleh keuntungan dari penciptaan kelonggaran anggaran dalam satu cara atau lebih. Kelonggaran melindungi mereka dalam melawan kemungkinan tak terduga dan memperbaiki kemungkinan tercapainya target anggaran sehingga dapat meningkatkan kemungkinan menerima evaluasi yang menguntungkan (dan mendapat penghargaan yang baik).

Penciptaan kelonggaran, sebagai alat perlindungan dari potensial penurunan ketidakpastian masa depan, merupakan variabel paling utama dalam perusahaan yang menggunakan anggaran sebagai tanggung jawab manajer terhadap perusahaan dan menggunakan anggaran yang utama (tapi bukan satu-satunya) untuk mengevaluasi penyelenggaraan manajemen. Secara tidak langsung pengendalian anggaran yang ketat menyebabkan bergantungnya gaji, sumberdaya dan prospek karir terhadap kemampuan manajer yang bersangkutan atas terpenuhinya anggaran. Oleh karena itu, hubungan positif antara persesuaian

anggaran (pengendalian anggaran yang ketat) dan kecenderungan manajer untuk membangun kelonggaran, sangatlah diharapkan. Kelonggaran meningkatkan kesempatan dalam membuat anggaran dan oleh karena itu mencegah campur tangan manajemen yang lebih tinggi, mengurangi resiko pemutusan hubungan kerja, dan lain-lain (Merchant dan Manzoni, 1989).

Literatur yang ada tidak menghasilkan bukti yang menyakinkan terhadap efek pengendalian anggaran dalam kelonggaran. Dunk (1993) dan Merchant (1985b) menemukan bahwa kelonggaran rendah pada saat tekanan anggaran tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli ekonomi yang menentang teori perilaku yang berpendapat bahwa pengendalian anggaran yang ketat akan meningkatkan kemungkinan bahwa kelonggaran dapat dideteksi sehingga dapat dibatasi (Williamson, 1964). Pengurangan dalam faham oportunistis manajerial seharusnya berhubungan dengan hasil yang unggul (Williamson, 1975) sejak para ahli ekonomi memandang kelonggaran sebagai ketidakefisienan yang mengurangi nilai perusahaan (Leibenstein, 1996). Hill menjelaskan bahwa pengendalian berdasar prestasi akuntansi yang ketat mungkin telah mendorong maksimalisasi keuntungan jangka pendek pada biaya keuntungan jangka panjang yang menjadi persoalan dalam orientasi manajerial jangka pendek.

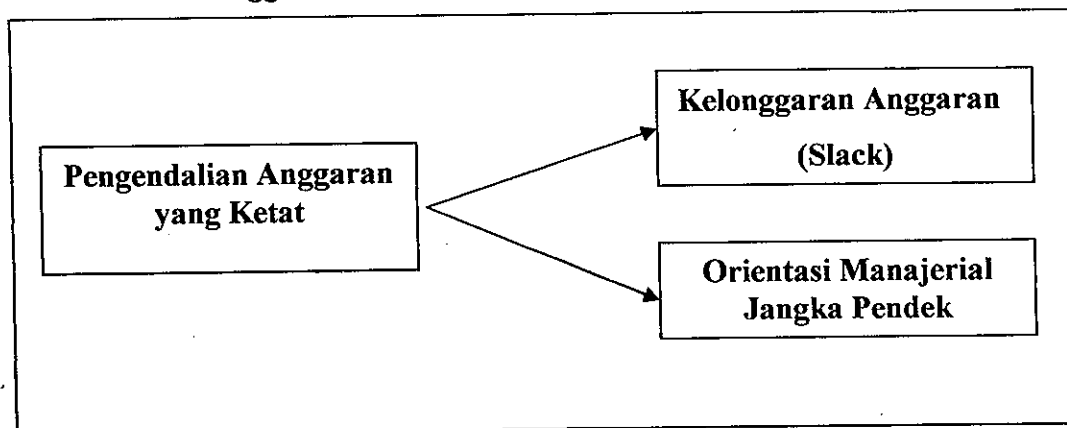
Beberapa penelitian dalam literatur manajemen telah mendokumentasikan bagaimana perhatian yang berfokus pada pengendalian berdasar akuntansi dapat mendorong memperburuk praktek manajemen untuk maksimalisasi keuntungan jangka pendek dengan membebaskan pada efektivitas biaya dan kekuatan

kompetitif jangka panjang (Hayes dan Abernathy, 1980; Laverty, 1996; Merchant 1990; Merchant dan Burns, 1986). Tekanan-tekanan terhadap manajemen pada saat ini akan mengurangi kemungkinan kreativitas (Miller, 1986) dan menghambat langkah-langkah inovasi (Hit, Hoskisson, Johnson dan Moesel, 1996; Hoskisson dan Hitt, 1988; Hoskisson, Hitt dan Hill, 1991). Oleh karena itu, pada saat pengendalian anggaran terlalu ketat manajer unit bisnis mempunyai kebijaksanaan terlalu kecil maka manajemen perusahaan menghambat seluruh kreativitas dalam jangka panjang, seperti yang dilaporkan Merchant (1990).

Penelitian ini mengindikasikan bahwa pengendalian anggaran yang ketat akan mengakibatkan penurunan kelonggaran (seperti telah dibuktikan secara empiris oleh Dunk (1993) dan Merchant (1985b) dan menuntun para manajer untuk memusatkan perhatian pada hasil jangka pendek. Hubungan antara kedua variabel tersebut selanjutnya dapat dijelaskan dengan model penelitian (gambar 2.1) sebagai berikut :

Gambar 2.1

Hubungan Antara Pengendalian Anggaran yang Ketat Terhadap Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek



Pengendalian anggaran yang ketat dalam model tersebut merupakan variabel independen yang mempunyai hubungan negatif terhadap kelonggaran anggaran dan berhubungan positif dengan orientasi manajerial jangka pendek (variabel dependen). Selanjutnya sesuai dengan model 1 tersebut, peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan kedua variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

H1 :Pengendalian anggaran yang ketat mempunyai hubungan yang negatif dengan kelonggaran anggaran.

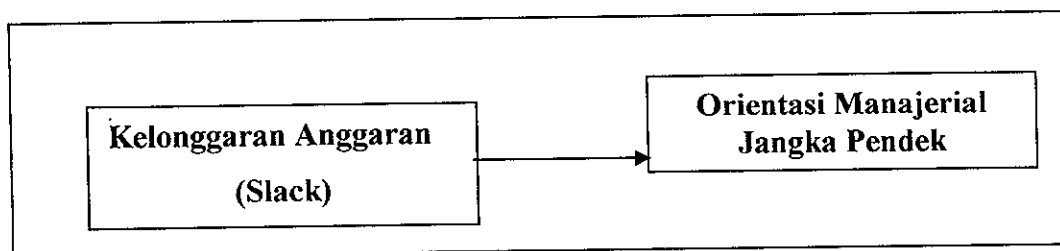
H2 :Pengendalian anggaran yang ketat mempunyai hubungan yang positif dengan orientasi manajerial jangka pendek

Dari H1 terdapat hubungan negatif antara kelonggaran anggaran dan berhubungan positif dengan orientasi manajerial jangka pendek. Hal tersebut senada dengan pemikiran Merchant (1985b) yang menunjukkan bahwa kelonggaran memberikan perlindungan dan merespon ketidakpastian persediaan sumber daya yang bebas dari komitmen jangka pendek. Misalnya, kekurangan sumberdaya membuat manajer lebih berhati-hati dalam pengenalan produk baru dan proyek inovatif lain yang tidak pasti (Hambrick dan Snow,1977; Nohria dan Gulati,1996). Bukti yang lebih langsung mengungkapkan hubungan negatif antara kelonggaran dan orientasi manajerial jangka pendek yang dikemukakan oleh Merchant dan Manzoni (1989) adalah adanya beberapa manajer perusahaan yang kadang-kadang mengizinkan terjadinya kelonggaran anggaran untuk mengurangi dorongan pada manajer perusahaan untuk mengikutsertakan perilaku gangguan

lainnya seperti manajemen pendapatan jangka pendek. Hubungan antara kedua variabel tersebut diatas dapat digambarkan kedalam model 2 berikut ini :

**Gambar 2.2**

Hubungan Antara Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek



Kelonggaran anggaran dalam model tersebut merupakan variabel independen yang mempunyai hubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek. Selanjutnya sesuai dengan model 2 tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kelonggaran anggaran mempunyai hubungan yang negatif terhadap orientasi manajerial jangka pendek

## **2.2. Pengaruh Strategi Kompetitif Unit Bisnis**

Literatur akuntansi manajemen telah menegaskan bahwa persaingan unit bisnis di pasar dengan menggunakan strategi kompetitif mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen (Langfield-Smith,1997). Teori organisasi menunjukkan bahwa beberapa kelonggaran memang dibutuhkan untuk meneruskan strategi yang membutuhkan fleksibilitas tingkat tinggi sehingga secara efektif dapat merespon perubahan yang terjadi dalam lingkungan

(Bourgeois, 1981). Strategi kompetitif diharapkan dapat menjadi satu antesenden yang penting dalam penerapan gaya pengendalian anggaran

Porter (1980) dalam "*biaya rendah vs diferensiasi*" dan Miles dan Snow (1978) dalam "*defender vs prospektor*" mengemukakan bahwa tipologi strategi tersebut paling sering digunakan pada penelitian pengendalian manajemen. Meskipun keduanya masing-masing memiliki ciri sendiri-sendiri namun dapat diasumsikan bahwa terdapat tingkat komparabilitas dan perbandingan tertentu di antara keduanya (Segev, 1989).

Secara umum, perusahaan pelopor/ defender memiliki rentang produk yang sempit dan menjalankan pengembangan produk dan pasar yang kecil (Milles dan Snow, 1978). Perusahaan tersebut mempunyai fokus utama pada pencapaian posisi biaya rendah dibanding para pesaing; oleh karena itu, perusahaan menjalankan pengurangan biaya, memanfaatkan skala ekonomi, membuat standar lingkungan kerja dan memproduksi standar *non diferensiasi produk* (Porter, 1980). Sebaliknya, para perusahaan pelaku *diferensiasi / prospektor* justru secara aktif ikut serta dalam pengembangan pasar dan produk (Milles dan Snow). Perusahaan-perusahaan tersebut berusaha menciptakan sesuatu yang diterima konsumen sebagai produk unik dengan mengikuti bentuk produk unggul, inovasi produk, layanan konsumen dan lain-lain (Porter, 1980).

Porter (1980) mengungkapkan bahwa kunci efektivitas penerapan strategi adalah mengakui secara tegas bahwa perbedaan strategi kompetitif membutuhkan perbedaan rencana perusahaan. Pengendalian manajemen adalah satu rencana

perusahaan yang penting. Fokus penelitian ini terdapat pada pengendalian anggaran berdasar akuntansi yang merupakan bagian integral dalam sistem pengendalian manajemen pada sebagian besar perusahaan berorientasi laba (Merchant,1998).

Penelitian terdahulu tidak menghasilkan bukti yang meyakinkan tentang hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan strategi kompetitif, meskipun demikian, Langfield Smith (1997) & Simons (1997,1988) telah menemukan bahwa *prospektor* memperhatikan pengendalian anggaran yang ketat untuk membentuk perluasan yang lebih besar dibanding *defender*. Penemuan tersebut bertentangan dengan pendapat yang menyatakan bahwa inovasi dan differensiasi dapat dicapai secara maksimal dengan meminimalkan pengendalian formal. meskipun demikian keseimbangan bukti prestasi unggul umumnya berlawanan dengan kombinasi strategi *prospektor* dan pengendalian (anggaran) formal yang ketat (Govindarajan, 1988; Govindarajan dan Fisher, 1990).

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, ketidakpastian merupakan hal utama dimana sistem pengendalian manajemen dihipotesiskan dalam bermacam-macam strategi kompetitif. Perbedaan-perbedaan *prospektor* menghadapi berbagai ketidakpastian disebabkan luasnya jenis produk, penggunaan inovasi produk, kesepakatan produk yang belum direalisasikan, dan lain-lain. Sebaliknya, perusahaan pelopor / *defender* menjaga esensial produk *non-diferensiasi* yang menawarkan relativitas kestabilan sepanjang waktu (Fisher dan Govindarajan, 1993; Govindarajan, 1986, 1988). Gabungan antara faktor-faktor kesuksesan kritis

dan strategi *defferensiasi prospektor*, seperti inovasi dan pengembangan produk baru, merupakan sifat jangka panjang dan sulit dikuantitaskan (Langfield-Smith, 1997) yang mendukung pendapat bahwa pengendalian anggaran berdasar akuntansi formal kurang cocok (Merchant, 1985b; Simons, 1988).

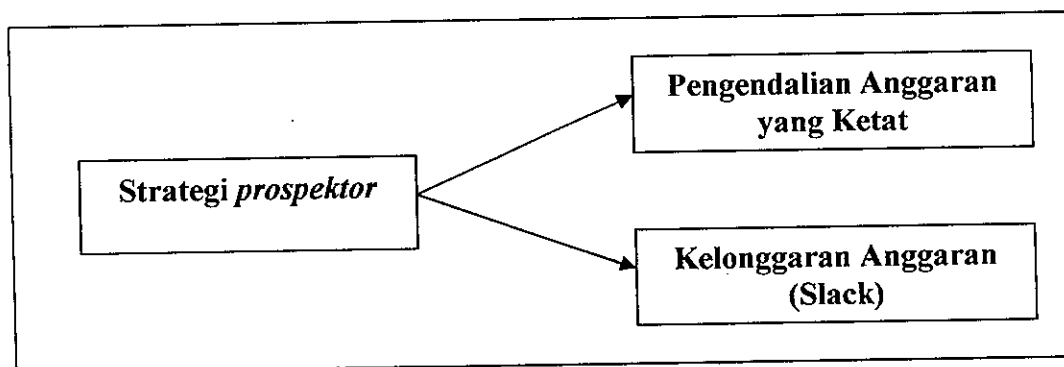
Disamping keterbatasan kemampuan *prospektor* untuk menerapkan pengendalian anggaran berbasis akuntansi, ketidakpastian strateginya juga membutuhkan tingkat fleksibilitas lebih tinggi yang secara efektif merespon terhadap perubahan lingkungan. Satu cara untuk menghindari ketidakpastian adalah penciptaan sumber daya yang memberikan perlindungan untuk mendukung eksploitasi peluang-peluang pasar dan sumber dana untuk mencoba inovasi produk (Bourgeois, 1981; Cyert dan March, 1963). Oleh karena itu, para *prospektor* mungkin membutuhkan beberapa kelonggaran untuk meneruskan faktor-faktor kesuksesan kritis dalam membangun berbagai strategi.

Dalam persoalan anggaran, kelonggaran dibentuk dengan menentukan target-target anggaran sehingga lebih mudah untuk dicapai (Lukka, 1988). Kelonggaran dimasukkan dalam anggaran pada beberapa perusahaan divisi (Schiff dan Lewin, 1970). Merchant (1985b) menjelaskan bahwa kemampuan menentukan target anggaran yang akurat dan kemampuan mengukur hasil dengan tepat seperti kasus pada unit bisnis biaya rendah akan memberikan peluang untuk mencegah pengenalan kelonggaran. Di sisi lain, lingkungan tempat beroperasinya perusahaan *prospektor* akan menyulitkan bagi manajemen perusahaan untuk mendeteksi kelonggaran. Williamson (1964) menjelaskan lebih jauh bahwa secara

potensial penciptaan kelonggaran terbatas pada pemotongan biaya, standarisasi, skala ekonomi, dan lain-lain yang juga menjadi kasus bagi unit bisnis biaya rendah. Manajemen perusahaan bagi unit bisnis *prospektor* diharapkan mampu mengurangi kelonggaran yang menghambat inovasi atau mencegah manajer dari pemanfaatan peluang pasar baru. Oleh karena itu, unit bisnis *defender* biaya rendah membutuhkan kelonggaran yang kurang dan kesempatan pendeteksian kelonggaran yang lebih tinggi. Hal sebaliknya terjadi pada unit bisnis *prospektor differensiasi*. Hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 2.3. sebagai berikut :

**Gambar 2.3**

Hubungan Antara Strategi *Prospektor* Terhadap Pengendalian Anggaran yang Ketat dan Kelonggaran Anggaran



Berdasarkan gambar 2.3 diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4: Strategi *prospektor* berhubungan negatif terhadap pengendalian anggaran yang ketat

H5: Strategi *prospektor* berhubungan positif terhadap kelonggaran anggaran

Tidak ada teori yang mengemukakan hubungan antara strategi kompetitif dengan orientasi waktu manajerial (jangka pendek vs jangka panjang). Argumentasi penting dari teori strategi kompetitif Porter adalah differensiasi dan kepemimpinan biaya seharusnya menghasilkan keuntungan kompetitif yang panjang (Porter, 1980). Oleh karena kurangnya teori maka tidak ada hipotesis formal yang diformulasikan.

### **2.3. Hubungan Dua Akibat Pengendalian Anggaran Dengan Kinerja**

Pengendalian yang dihubungkan dengan kinerja menjadi persoalan yang sering dibahas dalam literatur pengendalian manajemen (Merchant dan Simons, 1986; Otley, 1980). Hal ini tidak selalu jelas tingkat gangguan pengendalian yang terjadi, apakah tidak menyenangkan atau justru berbahaya bagi kinerja

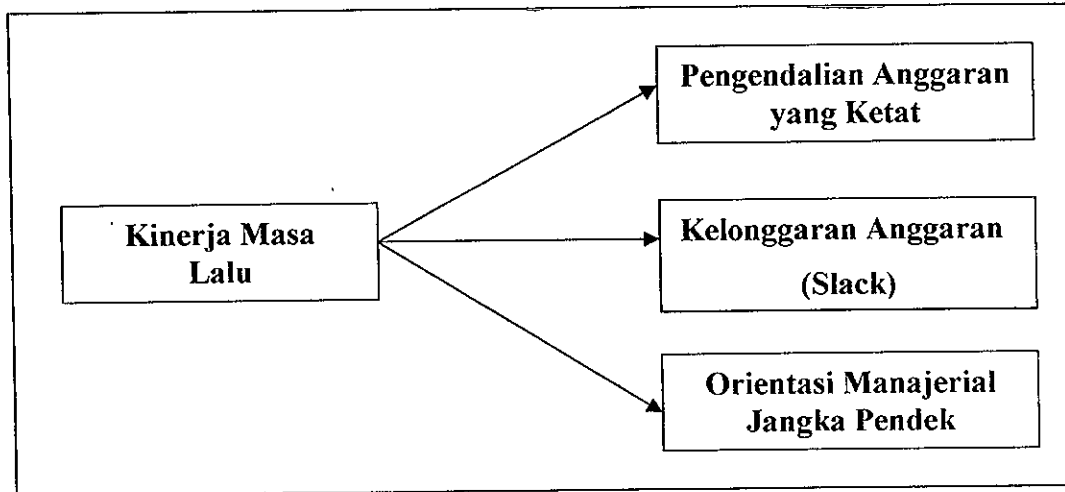
Otley (1978) dan Merchant (1985b) menjelaskan bahwa penggunaan pengendalian tertentu mungkin terjadi sebagai respon atas kinerja masa lalu yang rendah atau tinggi sehingga penggunaan kinerja dikenal sebagai variabel independen atau bebas. Misal, unit bisnis yang menghasilkan lebih banyak laba mungkin dipengaruhi oleh pengendalian anggaran yang ketat dan menikmati fleksibilitas dalam memperoleh pendapatan (Merchant, 1985a).

Para ahli teori organisasi menggunakan kelonggaran sebagai variabel dependen dan menemukan bahwa variabel tersebut akan lebih memenuhi dengan menghapuskannya berdasar teori efisiensi organisasi (Bourgeois, 1981). Kinerja masa lalu adalah merupakan antesenden dari kelonggaran anggaran. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kinerja yang baik akan meningkatkan kelonggaran dan kinerja yang buruk akan mengurangi kelonggaran (Onsi, 1973; Schiff dan Lewin, 1970).

Merchant dan Manzoni (1986) mengemukakan bahwa para manajer yang melakukan kinerja yang lebih baik selama periode berjalan akan meraih kelonggaran anggaran yang terbesar. Kemungkinan yang lain, para manajer mengurangi kelonggaran karena kebutuhan untuk menghasilkan profit, meskipun tindakan tersebut dikategorikan dalam tindakan manajemen jangka pendek namun dapat membahayakan dalam jangka panjang (seperti memotong biaya pengembangan). Berdasarkan studi lapangan, hubungan terbalik antara kelonggaran dan tekanan laba jangka pendek sudah terlihat jelas., seperti halnya toleransi kelonggaran pada saat kondisi perusahaan baik dan pengurangan kelonggaran pada saat kondisi buruk bahkan hal tersebut dapat mendorong tindakan manajemen yang potensial berbahaya dalam jangka pendek. Peristiwa tersebut juga didukung oleh Simons (1988, halaman 278) yang mengemukakan bahwa kesuksesan dalam penghapusan kelonggaran dapat memperbaiki kinerja setidaknya dalam jangka pendek. Hubungan antara variabel-variabel tersebut diatas dapat digambarkan dalam model 4 sebagai berikut :

**Gambar 2.4**

Hubungan Antara Kinerja Masa Lalu Terhadap Pengendalian Anggaran yang Ketat, Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek



Berdasarkan gambar 2.4 diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H6 : Kinerja unit bisnis masa lalu berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang ketat
- H7 : Kinerja unit bisnis masa lalu berhubungan positif terhadap kelonggaran anggaran
- H8 : Kinerja unit bisnis masa lalu berhubungan negatif terhadap orientasi manajerial jangka pendek

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang hubungan diantara dua akibat pengendalian anggaran yang ketat yaitu timbulnya kelonggaran anggaran (*slack*) dan orientasi manajerial jangka pendek dengan mempertimbangkan adanya variabel pendahulu yaitu kinerja masa lalu dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan dapat diringkas dalam tabel 2.1. berikut ini:

**TABEL 2.1**

### Hasil Penelitian-Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Otley (1978)	<i>Budget Use and Managerial Performance</i>	Penggunaan pengendalian tertentu mungkin terjadi sebagai respon atas kinerja masa lalu
Bourgeois (1981)	<i>On The Measurement of Organizational Slack</i>	Kelonggaran dibutuhkan untuk meneruskan strategi yang membutuhkan fleksibilitas tingkat tinggi, kinerja masa lalu adalah merupakan antesenden dari kelonggaran anggaran
Merchant (1985b)	<i>Budgetary and The propensity to create Budgetary Slack</i>	Kelonggaran anggaran memberikan perlindungan dan merespon ketidakpastian persediaan sumber daya yang bebas dari komitmen jangka pendek
Simon (1987)	<i>The Role of Management Control System and Bisnis Strategic an Empirical Analysis</i>	Strategi prospektor memperhatikan pengendalian anggaran yang ketat untuk membentuk perluasan yang lebih besar dibanding defender
Lukka (1988)	<i>Budgetary Biasing in Organization: Theoretical Framework and Empirical Evidence</i>	Manajer unit bisnis menciptakan kelonggaran dengan memanfaatkan pengetahuan superior mereka.
Dunk (1993)	<i>The Effect of Budget Emphasis and Information Asymetrian The Relations Between Budgetary Partisipation and Slack</i>	Kelonggaran yang rebndah pada saat adanya tekanan anggaran yang tinggi dan menuntun para manajer untuk memusatkan perhatian pada hasil jangka pendek
Langfield-Smith (1997)	<i>Management Control Systems and Strategic Critical Review</i>	Persaingan unit bisnis dipasar dengan menggunakan strategi kompetitif mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen
Steed (2000)	<i>The relationship Between to consequences of Bugetary Control: Budgetary slack Creation and Managerial Short-term Orientation</i>	Pengendalian anggaran yang ketat akan menimbulkan penciptaan kelonggaran dan manajemen berorientasi jangka pendek sebagai imbas dari strategi yang diterapkan dan kinerja masa lalu

Sumber: Review Penelitian tahun 1978 - 2000

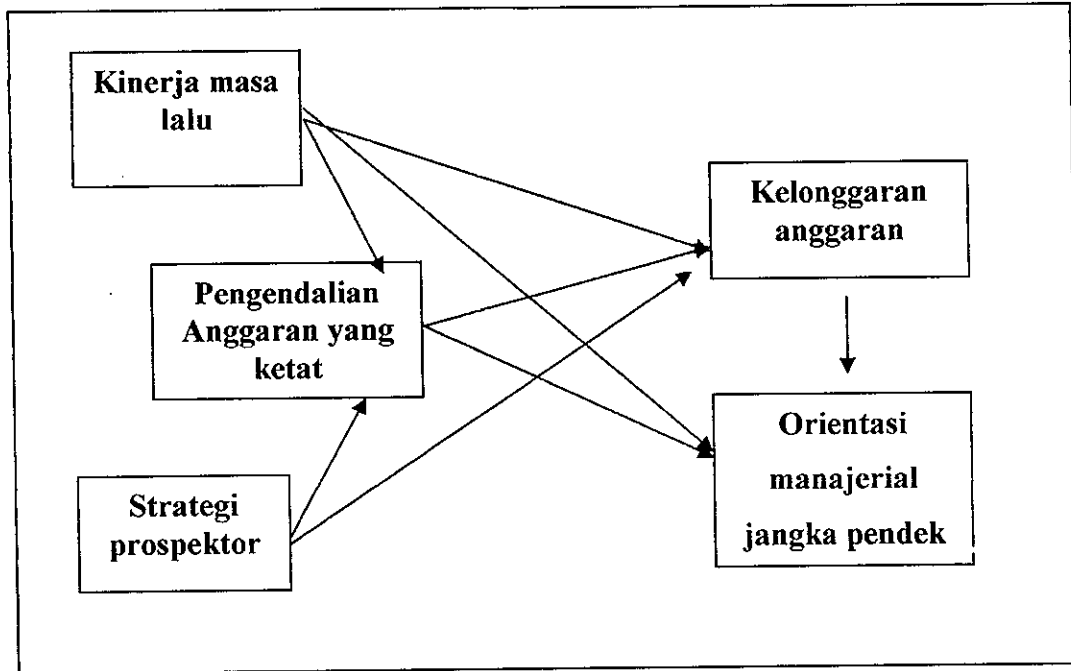
Penelitian ini adalah replikasi penelitian Steed W.A.V (2000) yang berjudul *The relationship Between to consequences of Budgetary Control: Budgetary slack Creation and Managerial Short-term Orientation* yang telah direplikasi oleh M. Razuli dengan judul “Hubungan antara Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Manajerial Berorientasi Jangka Pendek (Studi Empiris pada BUMN). Alasan mereplikasi penelitian ini adalah karena adanya ketidakkonsistenan dari penelitian sebelumnya dan menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama, tetapi dengan sampel dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil penelitian yang sama sehingga hasil penelitian dapat memperkuat teori yang ada dan bisa digeneralisasikan.

## **2.5. Kerangka Pemikiran**

Untuk menguji hubungan antara dua konsekuensi pengendalian anggaran yaitu kelonggaran anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek juga hubungan terhadap variabel antesenden yaitu strategi prospektor dan kinerja unit bisnis masa lalu secara keseluruhan akan diuji dengan persamaan struktural pada gambar 2.5 sebagai berikut :

**Gambar 2.5**

Model Persamaan Struktural Hubungan Dua Akibat Pengendalian Anggaran Yaitu Kelonggaran Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek



Sumber: Review penelitian tahun 2000

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung, data dapat diperoleh dengan cara seperti: wawancara, tatap muka, telepon atau surat menyurat. Data primer tersebut meliputi demografi responden, gaya pengendalian anggaran anggaran, kelonggaran anggaran, strategi bisnis perbankan dan kinerja perbankan. Penelitian ini menggunakan seorang responden untuk setiap bank cabang, yaitu kepala bank cabang nasional yang memahami operasional perusahaan secara keseluruhan, pengendalian dan perencanaan dalam bank yang dipimpinnya. Dengan menggunakan kepala bank cabang diharapkan data yang diperoleh dapat lengkap dan menyeluruh tentang perencanaan, operasional serta pengendalian yang ada.

#### 3.2. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

Populasi *sampling* adalah populasi yang mempunyai karakter umum yang sejenis. Penelitian ini menggunakan populasi *sampling* yaitu perbankan nasional yang ada di Indonesia. Populasi sasaran adalah populasi yang memiliki karakter lebih khusus. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah bank-bank cabang nasional di Indonesia. Pemilihan satu industri yang digunakan dalam penelitian ini adalah bertujuan untuk menghindari *industrial effect*. Dasar pertimbangan pemilihan kepala cabang perbankan nasional sebagai subyek penelitian adalah :

(1) masing-masing kepala cabang memiliki kebijakan yang berbeda dalam pengelolaan unit bisnisnya. (2) kepala bank cabang adalah manajer tingkat menengah yang masih dinilai dan dikendalikan oleh manajer bank pusat sehingga masih memungkinkan untuk membuat suatu kelonggaran anggaran dan penetapan strategi pengelolaan unit bisnisnya untuk mempertahankan pencapaian anggaran yang diterapkan oleh manajer pusat.

Obyek penelitian diseleksi dari daftar bank-bank nasional yang dipublikasikan oleh majalah info bank edisi September tahun 2002, bank Indonesia Cabang Semarang. Data yang diperlukan untuk penelitian ini berkisar 100-150 responden dengan tingkat tanggapan 15%. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan random sampling.

### **3.3. Prosedur Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan dengan metode *mail survey*. Penelitian ini menggunakan jasa pos untuk mengumpulkan data dengan alasan pengeluaran biaya relatif murah dan dapat mencakup sampel perbankan dalam area geografis yang luas.

Untuk mendapatkan tingkat respon yang tinggi maka dilakukan hal-hal berikut ini: (1) kuisisioner dirancang dengan format yang menarik, pertanyaan yang diajukan singkat dan jelas serta waktu yang diperlukan untuk mengisi kuisisioner oleh responden adalah maksimal 10 menit. (2) pengiriman kuisisioner dilengkapi dengan amplop balasan yang telah diberi alamat peneliti dan bibubuhi perangko balasan. (3) jaminan kerahasiaan data yang diperoleh. (4) melampirkan surat ijin

penelitian, (5) pengiriman surat susulan kepada responden yang belum mengembalikan kuisisioner setelah dua minggu pengiriman kuisisioner, dan (6) menghubungi melalui telepon/email untuk responden yang belum mengembalikan kuisisioner untuk melengkapi data yang kurang lengkap.

#### **3.4. Pengujian *Non-response Bias***

Uji *non-response bias* dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik responden yang berpartisipasi dengan responden yang tidak berpartisipasi. Responden yang mengembalikan kuisisioner setelah batas akhir yang ditentukan oleh peneliti, dianggap mewakili responden yang tidak menjawab atau tidak berpartisipasi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan alat analisis uji beda atau *t-test*. Tujuannya adalah untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan yang signifikan rata-rata skor jawaban antara responden yang berpartisipasi dengan yang tidak berpartisipasi.

#### **3.5. Operasional dan Pengukuran Variabel**

Penelitian ini akan menguji lima variabel yaitu pengendalian anggaran yang ketat, kelonggaran anggaran, strategi prospektor, orientasi manajerial jangka pendek dan kinerja masa lalu.

##### **3.5.1. Pengendalian Anggaran Yang Ketat**

Pengendalian anggaran adalah merupakan salah satu bentuk pengevaluasian terhadap manajer mengenai apakah mereka mampu mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Pengendalian anggaran yang ketat diukur

melalui tekanan pada pencapaian target anggaran. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini sama dengan yang digunakan oleh Stede (2000).

Pengukuran variabel ini menggunakan skala 7 item dengan skala Likert 7 point dengan tingkat nilai dari 1-7 (SS-STTS). Semakin tinggi nilai menunjukkan semakin tinggi tekanan pemenuhan anggaran.

### **3.5.2. Kelonggaran Anggaran**

- Kelonggaran anggaran telah mengacu pada pustaka dengan beraneka ragam label (Merchant, 1985b). Sebuah anggaran akan mengandung kelonggaran jika manajer unit bisnis dengan sengaja menyusun target anggaran di bawah ramalan taksiran mereka yang terbaik tentang masa depan sehingga anggaran dapat dengan mudah dipenuhi (Lukka, 1988). Definisi yang lain, kelonggaran dicantumkan dalam anggaran jika manajer unit bisnis mampu melaksanakan target anggaran dengan mudah. Sebaliknya, anggaran akan memiliki kelonggaran yang kecil jika kemungkinan yang diraih kecil (Merchant dan Manzoni, 1989) atau jika anggaran membutuhkan usaha yang serius dan tingkat efisiensi pencapaian yang tinggi (Simons, 1988). Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kelonggaran anggaran diukur berdasar lima item pertanyaan dengan skala Likert 7 point.

### **3.5.3. Orientasi Manajerial Jangka Pendek**

Orientasi manajerial jangka pendek didefinisikan sebagai perhatian

manajer terhadap masalah bisnis yang mempengaruhi kinerja mereka dalam periode anggaran berjalan yaitu satu tahun, Skala ini meminta manajer mengindikasikan waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan waktu pelaporan laba rugi dengan pemilihan prosentase pencapaian anggaran didalam anggaran yang diajukan oleh manajer. Menurut Merchant, jumlah persentase tiga kategori yang pertama (efek < 1 tahun) digunakan sebagai indikator manajer orientasi jangka pendek. Orientasi manajer jangka pendek diukur dengan cara meminta responden untuk mengindikasikan persentase waktu yang dicurahkan oleh manajer dalam mencermati laporan rugi laba dalam kurun waktu 1 tahun pada skala 1 sampai dengan 5 (1 = kurang dari 20%; 5 = 80 – 100%).

#### **3.5.4. Strategi Prospektor**

Strategi kompetitif unit bisnis dijelaskan dalam Govindarajan dan Fisher (1990) menggunakan teori Porter (1980) biaya rendah vs tipologi diferensiasi. Pemimpin biaya bertujuan mencapai biaya yang rendah dibanding pesaingnya dan dengan semangat mengikuti pengurangan biaya, memanfaatkan skala ekonomi, standarisasi lingkungan kerja dan memproduksi standar produk non-diferensiasi. Sebaliknya, pelaku diferensiasi menciptakan sesuatu yang diterima konsumen sebagai barang unik dan lebih memperhatikan bentuk produk superior, pelayanan konsumen, bermacam-macam kesan dan lain-lain (Porter). Para responden diminta mengindikasikan persentase penjualan saat ini yang dihitung berdasar strategi tersebut atau tidak. Orientasi strategi prospektor diukur melalui indikator perkiraan persentase penjualan produk perbankan yang dihasilkan dari

implementasi strategi prospektor pada skala 1 sampai dengan 5 (1 = dibawah 20%; 5 = 80 – 100%).

### **3.5.5. Kinerja Masa Lalu**

Kinerja masa lalu adalah kinerja dari suatu unit bisnis di masa yang lalu atau periode yang lalu. Pengukuran variabel kinerja unit bisnis masa lalu berbeda dengan penelitian Stede (2000) yang mengukur kinerja unit bisnis dengan Return on Sales (ROS), Penelitian ini mengukur kinerja unit bisnis masa lalu dengan melihat effectiveness-nya suatu organisasi. Pengukuran kinerja ini dikembangkan oleh Govindarajan (1984). Instrumen ini juga digunakan oleh Abernethy & Guthry (1994) dan Chong dan Kar (1997). Instrumen terdiri dari 11 dimensi kinerja.

## **3.6. Analisis Data**

Data penelitian dianalisis dengan alat statistik yang terdiri atas :

### **3.6.1. Statistik Deskriptif.**

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, jumlah bawahan, pengalaman kerja) dan diskripsi mengenai variabel-variabel penelitian, peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar.

### **3.3.3. Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan

pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dengan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan teknik multivariat lainnya (Hair et., al, 1998). Penggunaan model persamaan tersebut dengan aplikasi *Analysis of Momen Structure* (AMOS) ini akan menghasilkan indikator-indikator yang mendukung apakah model yang diajukan adalah model yang fit.

Ferdinand (2000) menjelaskan bahwa *measurement model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Hair et., al (1998) mengemukakan tujuh langkah dalam pemodelan yang menggunakan SEM. Langkah-langkah tersebut adalah :

1. Mengembangkan model berdasarkan teori.
2. Penggunaan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai problem identifikasi
6. Evaluasi model
7. Interpretasi dan modifikasi model.

Untuk menguji kelayakan model, untuk dapat dinyatakan apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak dengan menggunakan evaluasi atas kriteria *Goodness of Fit*. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis adalah:

1. Kriteria *Chi-square* ( $\chi^2$ ), digunakan untuk menguji perbedaan antara matrik kovarian sampel. Justifikasinya adalah nilai  $\chi^2$  yang kecil dan tidak signifikan agar hipotesis null tidak dapat ditolak,  $\chi^2 = 0$  berarti benar-benar tidak ada perbedaan. Tingkat signifikan yang diterima adalah 0,05, sehingga semakin rendah nilai  $\chi^2$  menghasilkan tingkat signifikan yang lebih besar, menandakan matrik input yang diprediksi dan yang sebenarnya diperlukan bagi statistik tidak berbeda.
2. Kriteria *Significaned Probablity*, digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model.
3. Kriteria *Root Mean Square Error of Appriximation* (RMSEA), digunakan untuk mengoreksi kecenderungan nilai *Chi-Square* untuk menolak model dengan sampel besar. Nilai yang diterima dalam pengukuran ini berkisar antara 0,05 sampai 0,08.
4. Kriteria *Goodness of Fit Indeks* (GFI), rentang nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*better fit*). Nilai yang mendekati 1 dalam indeks menunjukkan tingkat kesesuaian (*fit*) yang sesuai.
5. Kriteria *Adjusted Goodness of Fif Indeks* (AGFI), adalah nilai GFI yang

disesuaikan dengan rasio derajat kebebasan untuk null model. Tingkat derajat penerimaan adalah sama dengan atau lebih besar dari 0,9.

6. Kriteria *The Minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom* (CMIN/DF). Indeks ini disebut juga  $\chi^2$  -relatif karena nilai  $\chi^2$  dibagi dengan Df-nya. Nilainya  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 bahkan kadang-kadang dari 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

Ringkasan batasan yang direkomendasikan bagi seluruh alat uji kesesuaian model disajikan pada tabel berikut ini:

**TABEL 3.1.**  
**GOODNESS OF FIT INDICES**

<b>Goodness of-fit Indices</b>	<b>Recommended value for good fit model</b>
Chi square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil
Significance Probability	> 0,05
RMSEA	$\leq 0,080$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,80$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand (2000)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Pembahasan bab ini terdiri dari deskriptif responden, rincian pengiriman dan pengembalian kuisisioner, pengujian *non-response bias*, deskriptif variabel penelitian, evaluasi kriteria *goodness of fit*, evaluasi terpenuhinya asumsi SEM, analisis pengaruh full structural equation model, serta pembahasan hasil uji hipotesis.

#### 4.1. Deskripsi Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan sebanyak 800 kuisisioner kepada responden, yaitu kepala bank cabang di seluruh Indonesia. Pengiriman kuisisioner tersebut mulai dilakukan pada tanggal 10 Nopember 2002 dan diharapkan kembali pada tanggal 10 Desember 2002. Jumlah kuisisioner yang kembali sebanyak 147 eksemplar dengan rincian pengembalian yaitu diterima sampai batas akhir 10 Desember 2002 sebanyak 108 kuisisioner, sedangkan 39 kuisisioner diterima setelah batas akhir tersebut. Sebanyak 138 jawaban responden yang dapat diolah lebih lanjut dan 9 jawaban responden tidak dapat diikuti sertakan karena tidak lengkap. Dengan demikian tingkat pengembalian (*respon rate*) dari kuisisioner yang disebarakan sebesar 18,38 %. Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuisisioner ditunjukkan pada tabel 4.1. sebagai berikut:

**TABEL 4.1.****RINGKASAN PENGIRIMAN DAN PENGEMBALIAN KUSIONER**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah data</b>
Jumlah kuesioner yang dikirim	800
Jumlah kusioner yang tidak kembali	653
Jumlah kuesioner yang kembali	147
Jumlah kusioner yang kembali sampai 10 Desember 2002	108
Jumlah kusioner yang kembali setelah 10 Desember 2002	39
Jumlah kusioner yang tidak dapat digunakan (pengembalian sampai 10 Desember 2002)	9-
Jumlah kusioner yang dapat digunakan	138
Tingkat pengembalian (respon rate)	18,38
Tingkat pengembalian yang digunakan	17,25

**Sumber: Data primer 2003**

Gambaran umum mengenai profil responden menunjukkan bahwa sebanyak 125 orang (90,60) adalah pria dan 13 orang (9,40) adalah wanita. Masa kerja sebagian besar berkisar antara 1 tahun sampai diatas 3 tahun, masing-masing sebanyak 48, 29 dan 54 (35,04%, 21,37% dan 39,32%). Tingkat pendidikan sebagian besar S1 sebanyak 64 orang (46,15%), S2 sebanyak 31 orang atau sebanyak 22,22% dan Diploma sebanyak 43 orang (31,62%). Deskripsi profil responden dapat ditunjukkan dalam tabel 4.2 berikut ini:

**TABEL 4.2****STATISTIK DESKRIPTIF PROFIL RESPONDEN**

<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b><u>Jenis kelamin</u></b>		
Pria	125	90,60
Wanita	13	9,40
<b><u>Masa Kerja</u></b>		
< 1 tahun	7	4,27
1 – 2 tahun	48	35,04
> 2 – 3 tahun	29	21,37
> 3 tahun	54	39,32
<b><u>Pendidikan</u></b>		
S2	31	22,22
S1	64	46,15
Diploma	43	31,62

Sumber: Data Primer 2003

**4.2. Statistik Deskriptif**

Statistik deksriptif menggambarkan nilai rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standard deviation*) tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diakomodisir dalam instrumen penelitian (kuesioner). Nilai rata-rata tanggapan responden dapat menjelaskan sejauhmana persepsi rata-rata responden terhadap kinerja manajerial masa lalu, pengendalian anggaran yang ketat, orientasi strategik *prospector*, kelonggaran anggaran (*slack*), serta orientasi manajerial jangka

pendek. Untuk lebih jelasnya, statistik deskriptif dalam penelitian ini ditampilkan dalam tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Masa Lalu	5.534	.516	138
Strategi	3.457	1.102	138
Pengendalian Anggaran Ketat	5.149	.797	138
Kelonggaran Anggaran	5.313	.560	138
Orientasi Jangka Pendek	3.188	1.193	138

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kinerja manajerial masa lalu

Kinerja manajerial masa lalu diukur melalui 11 indikator kinerja perbankan antara lain: ROI, *Profit Margin*, Volume Kredit, dan sebagainya pada skala 1 sampai dengan 7. Adapun nilai rata-rata tanggapan responden untuk variabel kinerja manajerial masa lalu adalah 5,534 dengan simpangan baku 0,516. Hal ini mengindikasikan bahwa responden mempersepsikan kinerja perbankan yang dicapai pada masa lalu cukup tinggi.

2. Strategi *prospector*

Orientasi strategik *prospector* diukur melalui indikator perkiraan persentase penjualan produk perbankan yang dihasilkan dari implementasi strategi *prospector* pada skala 1 sampai dengan 5 (1 = di bawah 20%; 5 = 80 – 100%). Adapun nilai rata-rata tanggapan responden untuk variabel strategi adalah 3,457 dengan simpangan baku 1,102. Hal ini mengindikasikan bahwa

responden mempersepsikan penjualan produk-produk perbankan bukan dihasilkan oleh implementasi strategi *prospector*. Atau dengan kata lain, rata-rata responden yang notabene adalah manajer bank condong untuk tidak memilih orientasi strategi *prospector*, namun lebih pada *analyser* dimana orientasi strategi *analyser* terletak ditengah-tengah kontinum antara *defender* dengan *prospector* dalam tipologi strategi dari Miles dan Snow.

### 3. Pengendalian anggaran yang ketat

Variabel pengendalian anggaran yang ketat diukur melalui 7 indikator pada skala 1 sampai dengan 7 dimana semakin tinggi tanggapan responden maka semakin ketat pengendalian anggaran yang dilakukan perusahaan (bank). Adapun nilai rata-rata tanggapan responden untuk variabel pengendalian anggaran adalah 5,149 dengan simpangan baku 0,797. Hal ini merefleksikan bahwa rata-rata responden mempersepsikan pengendalian anggaran yang dilakukan adalah cukup ketat (*rigid*).

### 4. Kelonggaran anggaran

Variabel kelonggaran anggaran diukur melalui 5 item pertanyaan (indikator) pada skala 1 sampai dengan 7 dimana semakin tinggi tanggapan responden maka semakin besar *slack* (= bujet semakin mudah dicapai) dan jika sebaliknya, maka semakin kecil *slack* (= bujet semakin sulit dipenuhi). Adapun nilai rata-rata tanggapan responden untuk kelonggaran anggaran adalah 5,313 dengan simpangan baku 0,560. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden mempersepsikan tingkat kelonggaran anggaran yang

cukup tinggi atau dengan kata lain perhatian perusahaan terhadap pencapaian target anggaran adalah cukup besar.

5. Orientasi manajerial jangka pendek

Variabel orientasi manajerial jangka pendek diukur melalui indikator yang mengindikasikan persentase waktu yang dicurahkan oleh manajer dalam mencermati laporan laba rugi dalam kurun waktu 1 tahun pada skala 1 sampai dengan 5 (1 = kurang dari 20%; 5 = 80 –100%). Adapun nilai rata-rata tanggapan responden untuk variabel orientasi manajerial jangka pendek adalah 3,188 dengan simpangan baku 1,193. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden mempunyai orientasi manajerial jangka menengah atau dengan kata lain, fokus perhatian para responden terletak antara jangka pendek dan jangka panjang.

Sementara korelasi antar variabel yang diobservasi dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Korelasi (*Pearson Correlation*) antar Variabel**

		Kinerja Masa Lalu	Strategi	Pengendalian Anggaran Ketat	Kelonggaran Anggaran	Orientasi Jangka Pendek
Kinerja Masa Lalu	Pearson Correlation	1.000	.279**	-.436**	.337**	-.341**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138
Strategi	Pearson Correlation	.279**	1.000	-.377**	.207*	-.255**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.015	.003
	N	138	138	138	138	138
Pengendalian Anggaran Ketat	Pearson Correlation	-.436**	-.377**	1.000	-.348**	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	138	138	138	138	138
Kelonggaran Anggaran	Pearson Correlation	.337**	.207*	-.348**	1.000	-.329**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.000	.	.000
	N	138	138	138	138	138
Orientasi Jangka Pendek	Pearson Correlation	-.341**	-.255**	.384**	-.329**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.000	.
	N	138	138	138	138	138

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

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

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.4 di atas menginformasikan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara kinerja manajerial masa lalu dengan pengendalian anggaran yang ketat dan orientasi manajerial jangka pendek serta berhubungan positif dengan variabel strategi *prospector* dan kelonggaran anggaran (*two tailed test*,  $p < 0,01$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin rendah kinerja masa lalu maka semakin ketat (*rigid*) pengendalian anggaran yang dilakukan dan semakin tinggi fokus perhatian responden pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bank dalam jangka pendek. Di sisi lain, kinerja masa lalu yang buruk berkaitan dengan rendahnya *slack* dan makin rendah kecenderungan untuk menerapkan strategi *prospector*.

Variabel strategi *prospector* berkorelasi negatif dan signifikan dengan pengendalian anggaran yang ketat dan orientasi manajerial jangka pendek (*two*

*tailed test*,  $p < 0,01$ ) serta berhubungan positif dengan kelonggaran anggaran (*two tailed test*;  $p < 0,05$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi orientasi strategik *prospector* berkaitan dengan pengendalian anggaran yang longgar (*loose*) dan orientasi manajerial jangka panjang serta berkaitan dengan tingginya *slack*.

Sementara pengendalian anggaran yang ketat berhubungan signifikan dan negatif dengan kelonggaran anggaran (*two tailed test*;  $p < 0,001$ ) dan berhubungan positif dengan orientasi manajerial jangka pendek (*two tailed test*;  $p < 0,001$ ). Hal ini mencerminkan bahwa pengendalian anggaran yang *rigid* berkaitan dengan *slack* yang rendah dan fokus perhatian manajer dalam jangka pendek.

Terakhir, kelonggaran anggaran berhubungan negatif dan signifikan dengan orientasi manajerial jangka pendek (*two tailed test*;  $p < 0,001$ ). Hal ini mengindikasikan *slack* yang rendah terkait dengan fokus perhatian manajer dalam jangka pendek.

Analisis korelasi hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel. Sementara hubungan kausalitas antar variabel yang dispesifikasi dalam model teoritis pada penelitian ini tidak mampu diakomodir oleh analisis korelasi. Oleh sebab itu, untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel digunakan analisis jalur atau *path analysis*.

#### **4.3. Pengujian *Non-Response Bias***

Pengujian *non-response bias* dimaksudkan untuk memeriksa bias yang muncul dari sampel. Profil responden yang tidak memberikan tanggapan atau tidak mengembalikan kuesioner biasanya mirip dengan profil responden yang

terlambat mengembalikan kuesioner (Fowler, 1993). Dalam penelitian ini, responden yang mengembalikan kuesioner dalam jangka waktu 3 minggu sesudah kuesioner dikirimkan dikategorikan sebagai *early respondents*, sedangkan responden yang mengembalikan kuesioner sesudah 6 minggu adalah *late respondents*. Dalam penelitian ini, sebanyak 39 responden mengembalikan kuesioner dan dinilai layak uji dalam jangka waktu 3 minggu dan 42 responden digolongkan sebagai *late respondents* karena mengembalikan kuesioner sesudah 6 minggu. Berdasarkan hasil pengujian dengan *t test* (hasil lengkap terlampir dan ringkasan ditampilkan dalam tabel 4.3 di bawah ini) nampak bahwa rata-rata (*mean*) tanggapan responden terhadap kinerja manajerial masa lalu, strategi *prospector*, pengendalian anggaran yang ketat, kelonggaran anggaran, dan orientasi manajerial jangka pendek tidak berbeda secara signifikan (*two tailed test*;  $p > 0,05$ ) antara *early respondents* ( $n = 39$ ) dengan *late respondents* ( $n = 42$ ). Sehingga disimpulkan bahwa *non-response bias* tidak muncul secara signifikan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian *t test***  
***Early Respondents vs. Late Respondents***

Variabel	T	Probabilitas (p)
Kinerja Masa Lalu	-0,792	0,431
Strategi	1,099	0,275
Pengendalian Anggaran	0,526	0,601
Kelonggaran Anggaran	0,057	0,955
Orientasi Jangka Pendek	1,258	0,212

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

#### **4.4. Model Pengukuran (Analisis Faktor Konfirmatori )**

Analisis faktor konfirmatori dimaksudkan untuk melihat kualitas skala pengukuran atau variabel multi indikator yang digunakan dalam penelitian yang dilihat dari aspek unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas. Model pengukuran identik dengan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) karena analisis faktor konfirmatori pada prinsipnya menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan konstruk laten yang dituju atau varians dari serangkaian variabel observasi dapat dijelaskan oleh sebuah variabel laten (faktor) (Anderson & Gerbing, 1988).

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan secara terpisah atau sendiri-sendiri (*individual measurement model*) dengan alasan untuk dapat mengetahui secara tepat dan detail apakah model telah fit dengan data (Chau, 1997). Variabel-variabel multi indikator dalam penelitian ini adalah kinerja masa lalu (PASTPERF), pengendalian anggaran (CONTROL), dan kelonggaran anggaran (SLACK). Hasil estimasi masing-masing model pengukuran dipaparkan di bawah ini.

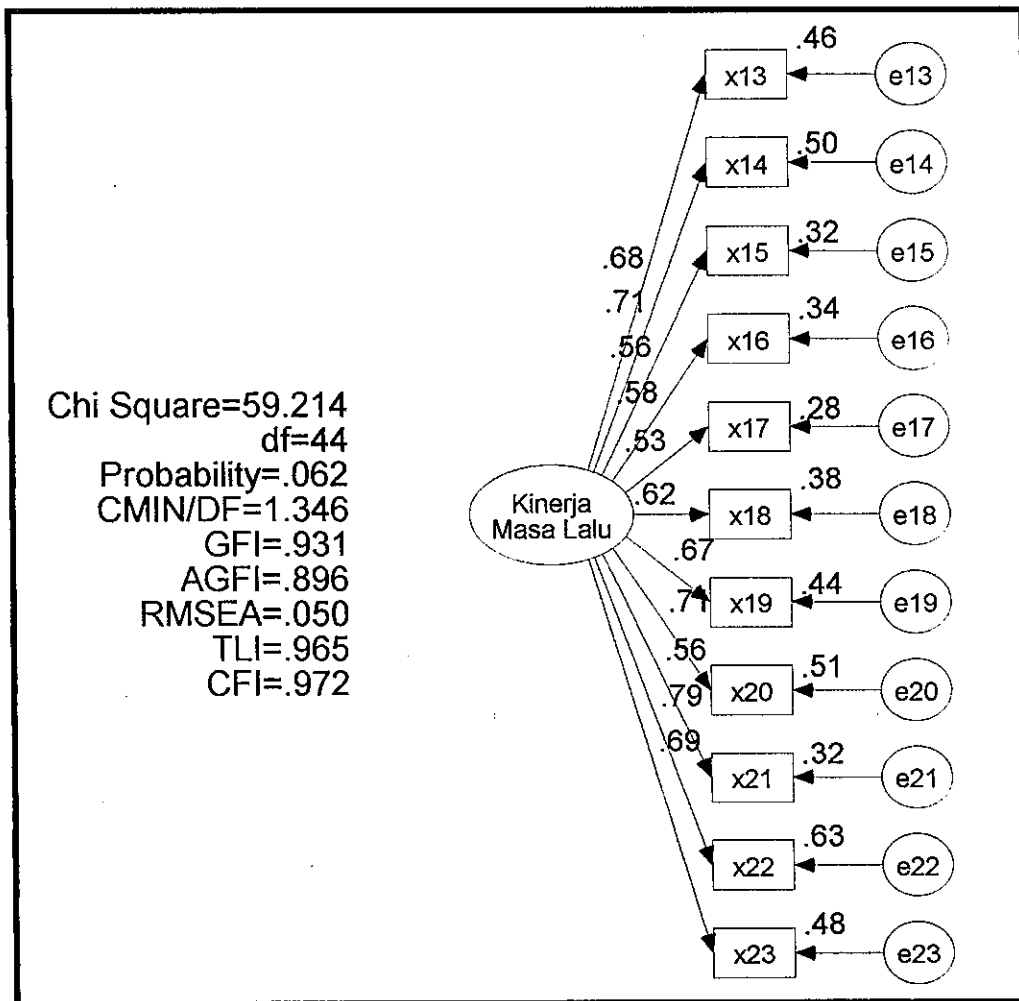
##### **1. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Kinerja Masa Lalu**

Tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk variabel kinerja masa lalu adalah menguji kesesuaian model dengan melihat *goodness of fit indexes*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan rangkuman evaluasi model ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori

Kinerja Masa Lalu (PASTPERF)



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

**Tabel 4.6**

**Evaluasi Overall Model Fit**

<i>Goodness of Fit Index</i>	Ambang Batas*	Hasil Estimasi	Keputusan
Chisquare	60,48 **	59,214	Baik
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,062	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,346	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,050	Baik
GFI	≥ 0,90	0,931	Baik
CFI	≥ 0,95	0,972	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,896	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,965	Baik

\*\* Chisquare tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 44$

\* dirangkum dari Ferdinand (2002)

Hair *et al.* (1998) mengemukakan bahwa dalam konteks analisis faktor konfirmatori, *overall model fit* merefleksikan sejauhmana indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan faktor atau konstruk yang dituju. Oleh karena itu, model pengukuran yang secara keseluruhan dapat diterima sekaligus mencerminkan unidimensionalitas (Hair *et al.*, 1998). Unidimensionalitas menunjukkan kemampuan indikator-indikator dari suatu konstruk dalam menunjukkan kesamaan sifat (*trait*) (Anderson & Gerbing, 1988). Model

pengukuran yang *fit* dengan *factor loadings* ( $\lambda$ ) lebih besar dari 0,50 menurut Segars (1997) telah merefleksikan unidimensionalitas.

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat diterima meskipun AGFI berada pada taraf marjinal (Hair *et al.*, 1998). Gambar di atas juga menunjukkan seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk variabel kinerja masa lalu.

Tahap kedua dalam analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju variabel latennya (*factor loadings* – dalam AMOS dinyatakan sebagai *standardized regression weight*) dan analisis reliabilitas (Hair *et al.*, 1998).

Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) atau *t* hitung untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari kinerja masa lalu. Lebih jauh, nampak bahwa seluruh nilai *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Kondisi ini sekaligus mencerminkan *convergent validity* (Bagozzi & Yi, 1988). Nilai *loadings* juga lebih besar dari 10 kali nilai *standard error* (S.E.) sehingga *convergent validity* telah dipenuhi (Anderson & Gerbing, 1988). *Convergent validity* merupakan ukuran seberapa jauh perubahan pendekatan terhadap suatu konstruk akan menghasilkan hasil akhir yang sama (Ferdinand, 2002). Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.7

Hasil Analisis *Factor Loadings*

Variabel Kinerja Masa Lalu

		<i>Factor Loadings</i> <sup>a</sup>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X13 ←	PAST PERF	0,679			
X14 ←	PAST PERF	0,709	0,145	7,440	0,000
X15 ←	PAST PERF	0,562	0,141	6,017	0,000
X16 ←	PAST PERF	0,579	0,140	6,190	0,000
X17 ←	PAST PERF	0,531	0,147	5,710	0,000
X18 ←	PAST PERF	0,615	0,143	6,545	0,000
X19 ←	PAST PERF	0,667	0,152	7,043	0,000
X20 ←	PAST PERF	0,712	0,166	7,469	0,000
X21 ←	PAST PERF	0,564	0,138	6,036	0,000
X22 ←	PAST PERF	0,791	0,163	8,185	0,000
X23 ←	PAST PERF	0,694	0,159	7,300	0,000

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Keterangan: <sup>a</sup> = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight*

Setelah indikator-indikator untuk setiap konstruk atau variabel laten terbukti mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel latennya, maka langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dengan menggunakan *composite reliability*. Pada prinsipnya reliabilitas dalam analisis faktor konfirmatori mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan variabel atau konstruk latennya (Hair *et al.*, 1998). Ambang batas untuk reliabilitas adalah 0,70 dan uji reliabilitas konstruk dilakukan melalui rumus berikut ini (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Composite-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *factor loading (standardized regression weight)* untuk setiap indikator dari suatu variabel laten yang diperoleh dari hasil estimasi dengan AMOS 4.01
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ , dimana reliabilitas indikator adalah kuadrat dari *standardized loading*.

Hasil perhitungan *composite reliability* dengan menggunakan rumus dari Hair *et al.* (1998) di atas menunjukkan besaran 0,89. Pengujian tambahan dengan menggunakan koefisien Cronbach's alpha juga menunjukkan hasil yang kurang lebih sama yaitu sebesar 0,8873 (hasil lengkap terlampir). Hasil ini menunjukkan kekuatan indikator-indikator dalam merepresentasikan variabel kinerja masa lalu.

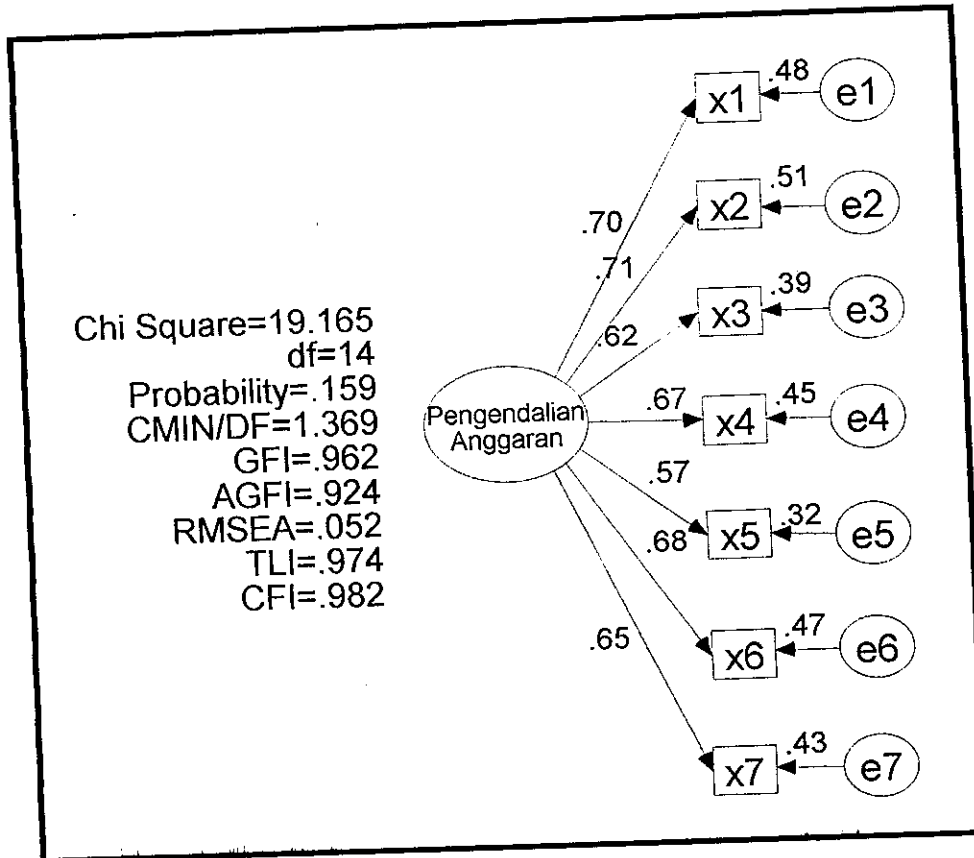
## 2. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Pengendalian Anggaran

Sebagaimana kinerja masa lalu, tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk variabel pengendalian anggaran adalah menguji kesesuaian model dengan melihat *goodness of fit indexes*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan rangkuman evaluasi model ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Gambar 4.2

Analisis Faktor Konfirmatori

Pengendalian Anggaran (CONTROL)



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Tabel 4.8

Evaluasi Overall Model Fit

<i>Goodness of Fit Index</i>	Ambang Batas*	Hasil Estimasi	Keputusan
Chisquare	23,68 **	19,165	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,159	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,369	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,962	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,924	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Baik

\*\* Chisquare tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 14$

\* dirangkum dari Ferdinand (2002)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat diterima. Gambar di atas juga menunjukkan seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk variabel kinerja masa lalu.

Tahap berikutnya adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju variabel latennya dan analisis

reliabilitas (Hair *et al.*, 1998). Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* yang digunakan secara signifikan merupakan indikator-indikator dari pengendalian anggaran. Disamping itu, seluruh nilai *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan serta *loadings* juga lebih besar dari 10 kali nilai *standard error* sehingga *convergent validity* telah dipenuhi (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988). Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.9

**Hasil Analisis *Factor Loadings***

**Variabel Pengendalian Anggaran**

		<i>Factor Loadings</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X1	← CONTROL	0,695			
X2	← CONTROL	0,712	0,149	7,233	0,000
X3	← CONTROL	0,621	0,148	6,410	0,000
X4	← CONTROL	0,670	0,141	6,862	0,000
X5	← CONTROL	0,568	0,126	5,908	0,000
X6	← CONTROL	0,685	0,140	6,998	0,000
X7	← CONTROL	0,654	0,160	6,720	0,000

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

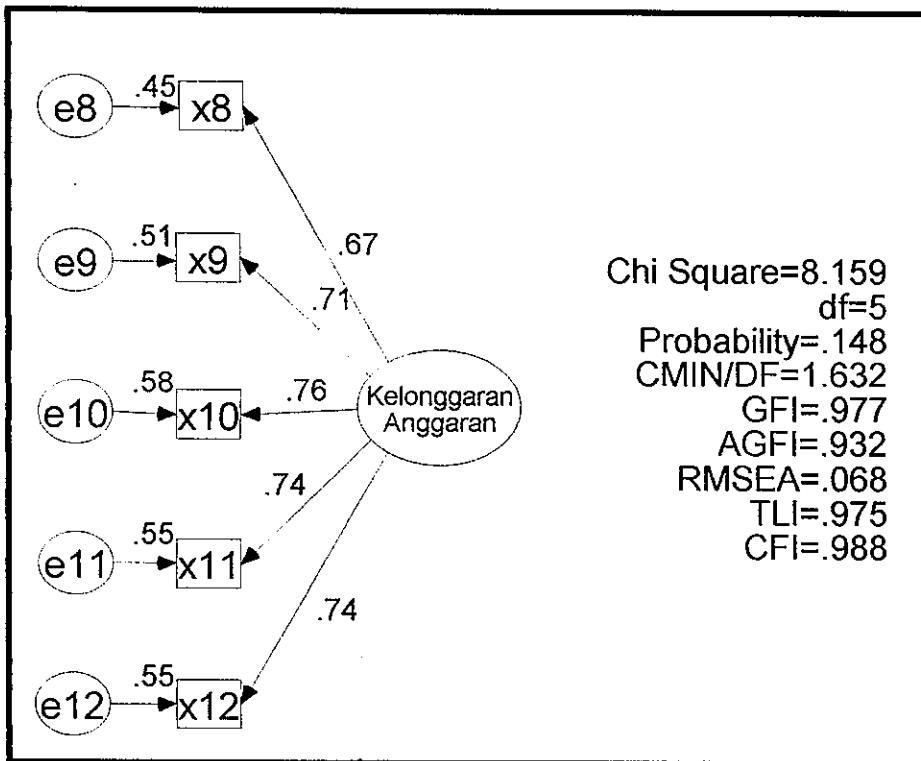
Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas dengan menggunakan *composite reliability* berdasarkan rumus dari Hair *et al.* (1998). Hasil perhitungan *composite reliability* menunjukkan besaran 0,84. Pengujian tambahan dengan

menggunakan koefisien Cronbach's alpha juga menunjukkan hasil yang kurang lebih sama yaitu sebesar 0,8416 (hasil lengkap terlampir). Hasil ini menunjukkan kekuatan indikator-indikator dalam merepresentasikan variabel pengendalian anggaran.

### **3. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Kelonggaran Anggaran**

Seperti kinerja masa lalu dan pengendalian anggaran, tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk variabel kelonggaran anggaran adalah menguji kesesuaian model dengan melihat *goodness of fit indexes*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan rangkuman evaluasi model ditampilkan dalam tabel berikut ini.

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Kelonggaran Anggaran (SLACK)**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

**Tabel 4.10**

**Evaluasi Overall Model Fit**

<i>Goodness of Fit Index</i>	Ambang Batas*	Hasil Estimasi	Keputusan
Chisquare	11,07 **	8,159	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,148	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,632	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,068	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,988	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,932	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik

\*\* Chisquare tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 5$

\* dirangkum dari Ferdinand (2002)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat diterima. Gambar di atas juga menunjukkan seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk variabel kelonggaran anggaran.

Tahap berikutnya adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju variabel kelonggaran anggaran dan

analisis reliabilitas (Hair *et al.*, 1998). Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *manifest variables* yang digunakan secara signifikan merupakan indikator-indikator dari kelonggaran anggaran. Selain itu, seluruh *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan serta *loadings* juga lebih besar dari 10 kali nilai *standard error* sehingga *convergent validity* telah dipenuhi (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988).

Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.11**

**Hasil Analisis *Factor Loadings***

**Variabel Kelonggaran Anggaran**

		<i>Factor Loadings</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X8 ←	SLACK	0,670			
X9 ←	SLACK	0,714	0,158	7,047	0,000
X10 ←	SLACK	0,762	0,161	7,406	0,000
X11 ←	SLACK	0,742	0,157	7,262	0,000
X12 ←	SLACK	0,741	0,160	7,255	0,000

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas dengan menggunakan *composite reliability* berdasarkan rumus dari Hair *et al.* (1998). Hasil perhitungan

*composite reliability* menunjukkan besaran 0,85. Lebih jauh, pengujian tambahan dengan menggunakan koefisien Cronbach's alpha juga menunjukkan hasil yang kurang lebih sama yaitu sebesar 0,8476 (hasil lengkap terlampir). Hasil ini menunjukkan kekuatan indikator-indikator dalam merepresentasikan variabel kelongaran anggaran.

#### 4.5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam penelitian ini alat analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan bagian dari SEM (*Structural Equation Modeling*). Analisis jalur menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel-variabel eksogen dengan variabel-variabel endogen dimana seluruh variabel dalam model merupakan *observed* atau *manifest variables*. Jika dalam model terdapat variabel laten dengan beberapa indikator maka disebut sebagai *Structural Equation Modeling* atau SEM. Namun keduanya menggunakan asumsi yang hampir sama, seperti asumsi linearitas, multikolinearitas, atau normalitas data (Loehlin, 199; Kline, 1998).

Dalam penelitian ini seluruh variabel diperlakukan sebagai *observed variables* dimana masing-masing variabel diukur berdasarkan skor rata-rata dari indikator-indikatornya. Perlakuan seperti ini menurut De Ruyter dan Wetzels (1999) serta Van der Stede (2000) lazim digunakan dalam penelitian-penelitian empiris dalam bidang akuntansi.

Adapun prosedur analisis jalur dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah pemodelan SEM sebagaimana diintrodusir oleh Hair *et al.* (1995). Prosedur analisis jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berdasarkan teori

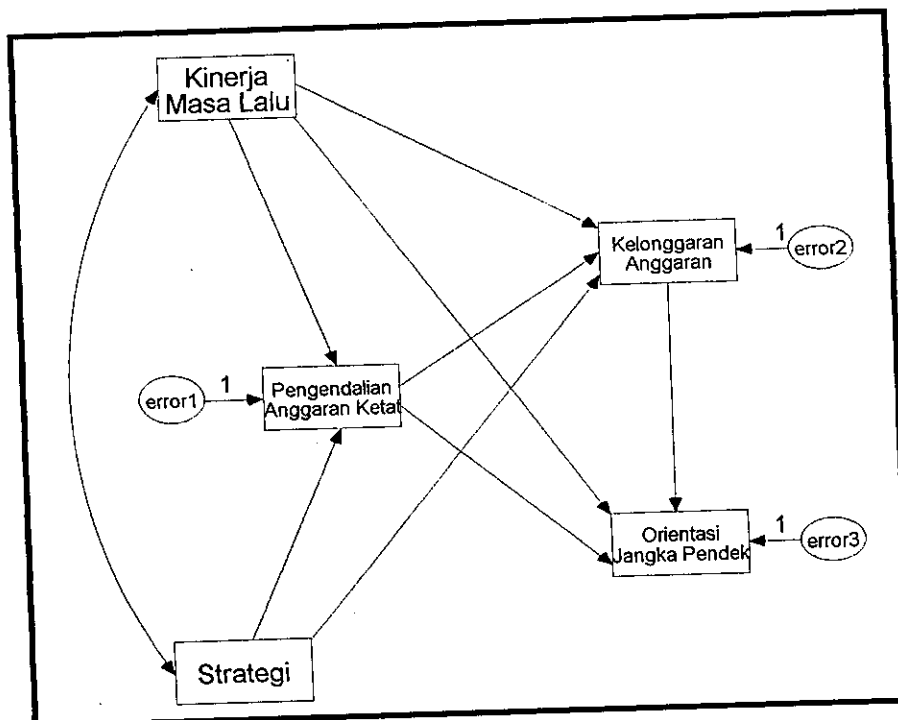
Model teoritis dalam penelitian ini telah disajikan dalam bagian telaah teoritis (gambar 2.5). Model teoritis dalam penelitian ini menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel kinerja manajerial masa lalu, pengendalian anggaran yang ketat, strategi *prospector*, kelonggaran anggaran, dan orientasi manajerial jangka pendek yang direplikasi dari penelitian Van der Stede (2000).

2. Pengembangan diagram alur yang menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur atau *path model* yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam gambar 4.1 di bawah ini.

Gambar 4.4

Diagram Alur (*Path Diagram*)



Sumber: Dikembangkan dari Van der Stede (2000), hal. 618 .

3. Mengkonversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

Oleh karena dalam penelitian ini tidak digunakan variabel laten maka tidak dilakukan spesifikasi model pengukuran. Adapun persamaan-persamaan struktural atau *path equations* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$(1) \text{ Pengendalian Anggaran} = b_1 \text{ Kinerja Masa Lalu} + b_2 \text{ Strategi} + \text{error}_1$$

$$(2) \text{ Kelonggaran Anggaran} = b_1 \text{ Kinerja Masa Lalu} + b_2 \text{ Strategi} + b_3 \text{ Pengendalian Anggaran} + \text{error}_2$$

$$(3) \text{ Orientasi Jangka Pendek} = b_1 \text{ Kinerja Masa Lalu} + b_3 \text{ Pengendalian Anggaran} + b_4 \text{ Kelonggaran Anggaran} + \text{error}_3$$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE).

5. Menganalisis identifikasi dari model struktural

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

1. *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
2. Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
3. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).

Program komputer statistik SEM seperti AMOS atau LISREL akan segera memberikan 'peringatan' dan solusi jika problem identifikasi muncul sehingga problem identifikasi dengan cepat dapat dikenali dan dicarikan pemecahannya.

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian atau kelayakan model struktural (*path model*) dilakukan melalui evaluasi terhadap kriteria-kriteria *goodness of fit model*. Kriteria kelayakan atau kesesuaian model pada dasarnya menguji apakah matriks korelasi atau kovarians yang diestimasi dalam populasi berbeda dengan matriks korelasi atau kovarians yang diestimasi dalam *path model*. Secara singkat kriteria-kriteria pengujian *goodness of fit model* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Kriteria Pengujian *Goodness of Fit Indices*

<i>Goodness of fit indices</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	> 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
<i>Relative Chi Square (CMIN/DF)</i>	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,94

Sumber: Ferdinand (2000)

## 7. Interpretasi dan modifikasi model

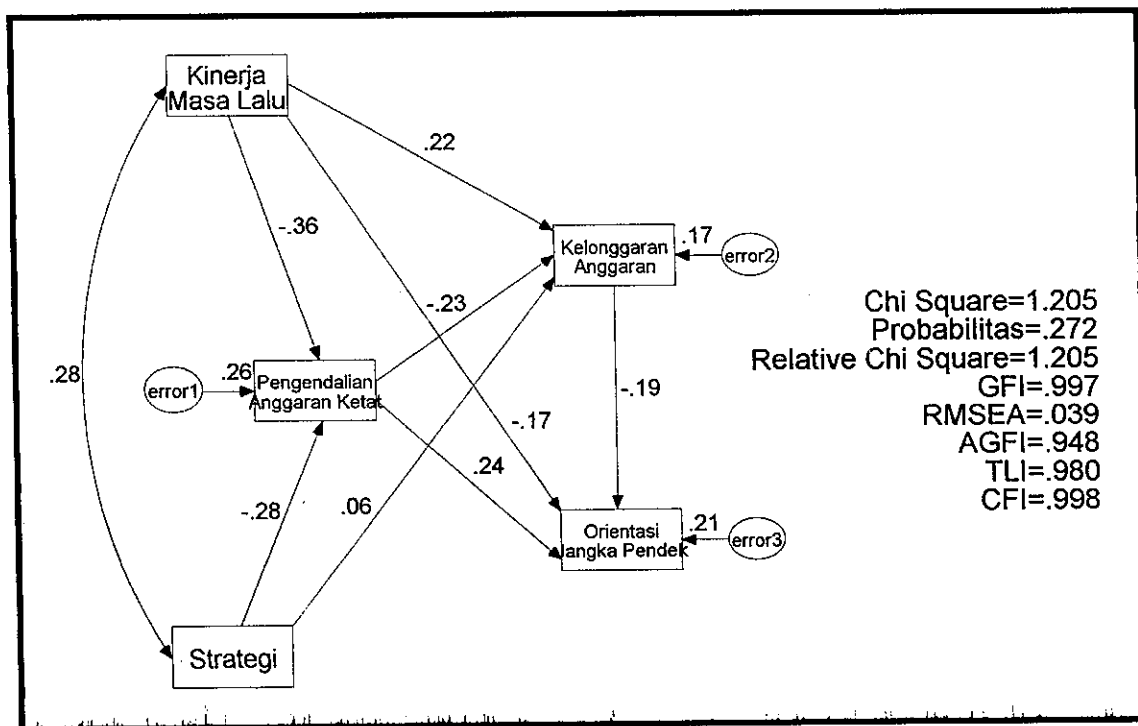
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

Hasil analisis untuk *path model* yang dispesifikasi dalam penelitian ini dengan memanfaatkan program komputer statistik AMOS 4.01 disajikan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 4.5

### Model Struktural (*Path Model*)

#### Hubungan Pengendalian: Anteseden dan Konsekuensi



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Sebelum dilakukan pengujian terhadap kelayakan model perlu dilakukan analisis terhadap problem identifikasi dari *path model* yang dikembangkan. Oleh karena program komputer yang digunakan (dalam penelitian ini adalah AMOS

4.01) tidak memberikan peringatan terhadap munculnya problem identifikasi maka bisa diasumsikan bahwa problem identifikasi tidak terjadi (Hair *et al.*, 1995).

Langkah selanjutnya adalah pengujian terhadap kesesuaian atau kelayakan model. Hasil pengujian terhadap kriteria-kriteria kelayakan model struktural secara keseluruhan menunjukkan bahwa model struktural yang dispesifikasi dalam penelitian ini sesuai atau *fit* terhadap data yang diobservasi atau dengan kata lain, matriks kovarians yang diestimasi oleh model tidak berbeda secara signifikan dengan matriks kovarians yang diobservasi. Hasil evaluasi terhadap kriteria-kriteria pengujian kelayakan model struktural (*path model*) secara lengkap ditampilkan dalam tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Evaluasi *Goodness of Fit Indices* Model Struktural (*Path Model*)**

<i>Goodness of fit indices</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil Estimasi	Hasil Evaluasi
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	1,205	Baik
<i>Significance Probability</i>	> 0,05	0,272	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,039	Baik
GFI	≥ 0,90	0,997	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,948	Baik
<i>Relative Chi Square</i>	≤ 2,00	1,205	Baik
(CMIN/DF)	≥ 0,95	0,980	Baik
TLI	≥ 0,94	0,998	Baik
CFI			

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01. 2003

Setelah *path model* secara keseluruhan dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam model struktural telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi tersebut (khususnya jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias (Kline, 1998). Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting model struktural sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar variabel (*path coefficients*).

#### **4.5.1. Pengujian Asumsi**

Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM yang juga digunakan dalam analisis jalur adalah: distribusi data yang normal (khususnya normalitas data secara multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Dalam penelitian ini asumsi-asumsi penting yang akan diuji adalah asumsi ukuran sampel, normalitas data, outliers, multikolinearitas dan singularitas. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.

##### **4.5.1.1. Pengujian Ukuran Sampel**

Ukuran sampel minimal dalam pemodelan SEM adalah 100. Pedoman yang lebih presisi adalah 5 sampai dengan 10 kali jumlah indikator atau *observed variable* (Hair *et al.*, 1995) Dalam penelitian ini jumlah *observed variable* adalah

5, sehingga ukuran sampel minimal dalam penelitian ini adalah 25 sampai dengan 50. Ukuran sampel penelitian ini adalah 138, oleh karena itu ukuran sampel minimal telah dipenuhi.

Pedoman lainnya adalah 5 observasi per parameter yang diestimasi (5:1) (Hair *et al.*, 1995). Jumlah parameter yang diestimasi dalam model struktural pada penelitian ini adalah sebanyak 17, sedangkan jumlah observasi atau ukuran sampel adalah 138. Sehingga perbandingan antara jumlah observasi dengan jumlah parameter yang diestimasi (138:17) melebihi batas minimal yang disarankan (5:1).

#### 4.5.1.2. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat dianalisis lebih lanjut. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Hair *et al.*, 1995). Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *skewness* dan *kurtosis* sebesar  $\leq \pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk *kurtosis* dan *skewness* yang lebih besar dari ambang kritis  $\pm 2,58$  (ringkasan ditampilkan pada tabel 4.14 dan hasil lengkap pada lampiran Model Struktural (*Path Model*) – bagian *assessment of normality*) sehingga disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* maupun *multivariate*.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Normalitas Data**

Variabel	Skewness	C.R.	Kurtosis	C.R.
Strategi <i>Prospector</i> (STRATEGI) <sup>a</sup>	-0,120	-0,573	-0,978	-2,345
Kinerja Manajerial Masa Lalu (KINERJA)	-0,116	-0,554	-0,523	-1,253
Pengendalian Anggaran yang Ketat (KONTROL)	-0,413	-1,979	-0,304	-0,728
Kelonggaran Anggaran (SLACK)	-0,592	-2,540	0,314	0,752
Orientasi Manajerial Jangka Pendek (WAKTU)	-0,005	-0,025	-0,944	-2,263
<b>Multivariate</b>			-2,155	-1,513

Sumber: Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Keterangan: <sup>a</sup> = dalam kurung merupakan singkatan nama variabel karena AMOS 4.01 hanya mampu mengakomodir nama variabel maksimal 8 karakter

#### 4.5.1.3. Pengujian *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

##### 1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang

dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan simpangan baku 1,00 (Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per variabel dengan bantuan aplikasi SPSS 10.01, pada menu *Descriptive Statistics – Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* maksimum  $\geq 4,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 4,00 adalah mengacu pada Hair *et al.* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian *z-score*  $\leq 4,00$  sebagaimana disajikan pada tabel 4.9 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**Tabel 4.15**

**Hasil Pengujian *Univariate Outliers***

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: Kinerja Masa Lalu	138	-2.39248	2.26042	-4.9E-15	1.0000000
Zscore: Strategi	138	-2.23005	1.40118	-6.8E-16	1.0000000
Zscore: Pengendalian Anggaran Ketat	138	-2.31937	1.82113	-5.2E-16	1.0000000
Zscore: Kelonggaran Anggaran	138	-3.05924	1.94114	1.63E-15	1.0000000
Zscore: Orientasi Jangka Pendek	138	-1.83383	1.51807	-3.6E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	138				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS 10.01, 2003

**2. *Multivariate Outliers***

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam *output* AMOS dinyatakan sebagai

*Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada derajat kebebasan (df) 5 (jumlah *observed variable*) pada taraf signifikansi 1% adalah = 15,086. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih besar dari 15,086 adalah *multivariate outliers*. Dalam penelitian ini ditemukan adanya *outlier* yaitu responden nomor 58 (*Mahalanobis d-square* = 17,100), namun demikian *outlier* yang ditemukan tidak dikeluarkan dari analisis data karena dipandang telah menggambarkan profil responden yang sebenarnya.

#### 4.5.1.4. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah sebesar 3,9101e+002 atau 39,101. Angka ini lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi dalam model struktural dinyatakan telah dipenuhi maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*path coefficients*) antar variabel. Analisis parameter estimasi antar variabel juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk *path coefficients* antar variabel beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel 4.16 di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Parameter Estimasi (*Path Coefficients*)**  
**antar Variabel dalam Model Struktural (*Path Model*)**

	<i>Path Coefficient</i> <sup>a</sup>	S.E.	C.R. <sup>b</sup>	Probabilitas	Keputusan
KONTROL ← KINERJA	-0,358	0,118	-4,682	0,000	Signifikan
KONTROL ← STRATEGI	-0,277	0,055	-3,620	0,000	Signifikan
SLACK ← KINERJA	0,221	0,095	2,527	0,012	Signifikan
SLACK ← STRATEGI	0,059	0,043	0,689	0,491	Insignifikan
SLACK ← KONTROL	-0,229	0,064	-2,527	0,011	Signifikan
WAKTU ← KONTROL	0,244	0,130	2,820	0,005	Signifikan
WAKTU ← KINERJA	-0,172	0,200	-1,995	0,046	Signifikan
WAKTU ← SLACK	-0,186	0,177	-2,249	0,025	Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Keterangan:

<sup>a</sup> = *standardized regression weight*

<sup>b</sup> = C.R. (*Critical Ratio*) identik dengan t hitung

KONTROL = Pengendalian anggaran yang ketat

SLACK = Kelonggaran anggaran

WAKTU = Orientasi manajerial jangka pemdek

STRATEGI = Strategi *prospector*

KINERJA = Kinerja manajerial masa lalu

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis terhadap parameter estimasi antar variabel dalam model struktural yang dispesifikasi dalam penelitian ini sebagaimana disajikan dalam tabel 4.10 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

##### 4.6.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa pengendalian anggaran yang ketat berhubungan negatif dengan kelonggaran anggaran.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel pengendalian anggaran dengan kelonggaran anggaran menunjukkan hasil yang negatif (-0,229) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Ratio*) atau t hitung = -2,527 ( $p = 0,011$ ). Nilai t hitung ini lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 1 terbukti**.

Dengan didukungnya hipotesa 1a mengindikasikan bahwa dengan adanya pengendalian anggaran yang ketat didalam perusahaan akan menurunkan tingkat kelonggaran (*slack*), hal ini tidak konsisten dengan penelitian M Rasuli tetapi sesuai dengan penelitian Dunk (1993), Merchant (1985b) dan Steed (2000) yang mengidentifikasi bahwa jika ada tekanan anggaran yang tinggi atau ketat, manajer cenderung akan mengurangi tingkat *slack* karena dikhawatirkan mudah terdeteksi.

#### 4.6.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa pengendalian anggaran yang ketat berhubungan positif dengan orientasi manajerial jangka pendek.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel pengendalian anggaran dengan orientasi manajerial jangka pendek menunjukkan hasil yang positif (0,244) dan signifikan karena nilai  $t$  hitung = 2,820 ( $p = 0,005$ ). Nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 2 terbukti**.

Hasil ini mengindikasikan bahwa tekanan untuk memenuhi anggaran dipakai oleh manajer yang berorientasi jangka pendek untuk mengendalikan kinerja akuntansi memaksimalkan *profit* dalam jangka pendek dengan jalan melakukan pembebanan pada profitabilitas jangka panjang (Hill, 1988). Tetapi hal ini berakibat negatif yaitu perusahaan tidak mempunyai kekuatan kompetitif dalam jangka panjang (Hayes & Abernathy, 1980).

#### 4.6.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa kelonggaran anggaran berhubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel kelonggaran anggaran dengan orientasi manajerial jangka pendek menunjukkan hasil yang negatif (-0,186) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Ratio*) = -2,249 ( $p = 0,025$ ). Nilai

C.R. ini lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 3 terbukti**.

Hal ini sesuai dengan penelitian Steed (2000) yang menyatakan bahwa manajer yang berorientasi jangka pendek pada sikap situasional dianggap bertindak disfungsional untuk melakukan perbaikan pada saat kinerja sedang buruk. Pada saat kinerja masa lalu buruk pihak manajemen tingkat atas menekankan pada pengendalian yang ketat untuk mengurangi kemungkinan terjadinya slack dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap manajer yang berorientasi pada hasil jangka pendek. (Merchant & Manzoni, 1989).

#### 4.6.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa strategi *prospector* berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang ketat.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel strategi *prospector* dengan pengendalian anggaran menunjukkan hasil yang negatif (-0,277) dan signifikan karena nilai t hitung = -3,620 ( $p = 0,000$ ). Nilai t hitung ini lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 4 terbukti**.

Hal ini mengindikasikan bahwa dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam hal ini prospektor, membutuhkan keleluasaan untuk bersaing dengan kompetitor sehingga pengendalian yang dilakukan relatif longgar atau tidak terlalu ketat.

#### 4.6.5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa strategi *prospector* berhubungan positif dengan kelonggaran anggaran.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel strategi *prospector* dengan kelonggaran anggaran menunjukkan hasil yang positif (0,059) namun tidak signifikan karena nilai t hitung = 0,689 ( $p = 0,491$ ). Nilai t hitung ini jauh lebih kecil dari ambang batas  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 5 tidak terbukti.**

Dari hasil pengujian diatas diketahui bahwa dengan semakin perusahaan melakukan inovasi dalam strateginya ternyata tidak meningkatkan tingkat kelonggaran anggaran, Hal ini kemungkinan disebabkan karena untuk perbankan, berdasarkan hasil penelitian ternyata cenderung menggunakan strategi *Analyser* sehingga tidak terlalu membutuhkan kelonggaran didalam anggarannya.

Dalam perbankan dalam hal ini adalah bank cabang anggaran sudah ditetapkan oleh manajer pusat sehingga bank cabang tidak bisa leluasa dalam menciptakan kelonggaran anggaran karena pengendalian yang diterapkan relative ketat sehingga secara tidak langsung pengendalian anggaran yang ketat menyebabkan bergantungnya gaji, sumber daya dan prospek karir terhadap kemampuan manajer yang bersangkutan dan dapat mengurangi resiko pemutusan hubungan kerja dan lain-lain (Merchant dan Manzoni, 1989). Dunk (1993) dan Merchant (1985b) menemukan bahwa kelonggaran rendah pada saat tekanan anggaran tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli ekonomi yang menentang teori perilaku yang berpendapat bahwa pengendalian anggaran yang ketat akan

meningkatkan kemungkinan bahwa kelonggaran dapat dideteksi sehingga dapat dibatasi (Williamson, 1964).

#### **4.6.6. Pengujian Hipotesis 6**

Hipotesis 6 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa kinerja manajerial masa lalu berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang ketat.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel kinerja manajerial masa lalu dengan pengendalian anggaran menunjukkan hasil yang negatif (-0,358) dan signifikan karena nilai  $t$  hitung = -4,682 ( $p = 0,000$ ). Nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 6 terbukti.**

Hal ini membuktikan bahwa didalam perbankan dengan kinerja manajerial dimasa lalu yang buruk akan meningkatkan pengendalian di dalam anggarannya. Kinerja masa lalu ternyata merupakan antesenden yang penting sebagai dasar dalam penyusunan dan pengendalian anggaran yang dipakai sebagai penjelas terhadap tinggi rendahnya kinerja masa lalu tersebut. (Otley, 1978; Merchant, 1985b).

#### **4.6.7. Pengujian Hipotesis 7**

Hipotesis 7 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa kinerja manajerial masa lalu berhubungan positif dengan kelonggaran anggaran.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel kinerja manajerial masa lalu dengan kelonggaran anggaran menunjukkan hasil yang positif (0,221) dan signifikan karena nilai C.R. = 2,527 ( $p = 0,012$ ). Nilai C.R. tersebut lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 7 terbukti**.

Hal ini menunjukkan bahwa *slack* merupakan variabel antesenden yang penting untuk mengetahui efisiensi organisasi (Bourgeois, 1981). Kinerja masa lalu yang baik akan memungkinkan manajer untuk melakukan *slack*, begitu sebaliknya.

#### 4.6.8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis 8 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa kinerja manajerial masa lalu berhubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek.

Parameter estimasi (*path coefficient*) antara variabel kinerja manajerial masa lalu dengan orientasi manajerial jangka pendek menunjukkan hasil yang negatif (-0,172) dan signifikan karena nilai  $t$  hitung = -1,995 ( $p = 0,046$ ). Nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hipotesis 8 terbukti**.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Steed (2000) bahwa manajer yang berorientasi jangka pendek cenderung menghasilkan profit sebagai alasan untuk mengurangi *slack* melalui tindakan jangka pendek yang mungkin membahayakan manajemen dalam jangka panjang (Merchant & Manzoni, 1989). Hal ini juga

didukung oleh Simon (1988) yang berargumen bahwa eliminasi slack dapat meningkatkan kinerja, sekurang-kurangnya dalam satu kurun waktu jangka pendek.

## BAB V

### KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Pada bab ini akan diberikan suatu kesimpulan dari seluruh pembahasan bab-bab sebelumnya. Pada bab ini juga akan dibahas mengenai keterbatasan dan implikasi dari penelitian agar dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menguji hubungan dua akibat pengendalian anggaran yang ketat yaitu terciptanya kelonggaran anggaran (*Slack*) dan orientasi manajerial jangka pendek dengan mempertimbangkan adanya variabel kinerja masa lalu dan strategi kompetitif perusahaan sebagai variabel antesenden. Dari hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa untuk hipotesis 1, 2, 3, 4, 6, 7 dan 8 diterima dan hipotesis 5 ditolak.

Hipotesa 1, 2, 3, 4, 6, 7 dan 8 diterima menunjukkan bahwa tekanan untuk memenuhi anggaran yang dipakai oleh manajer berorientasi waktu jangka pendek akan memaksimalkan profit jangka pendek dengan melakukan pembebanan pada profitabilitas jangka panjang dengan meningkatkan kelonggaran anggaran untuk merealisasi tujuan perbankan. Orientasi jangka pendek ini menyebabkan sikap disfungsional manajer untuk melakukan perbaikan pada saat kinerja sedang buruk. Dilain pihak saat kinerja masa lalu buruk, otoritas level atas menekankan pengendalian anggaran yang ketat untuk mengurangi *slack*

anggaran, bahkan pada kondisi seperti itu otoritas level atas sama sekali tidak menghendaki terjadinya *slack* anggaran yang berimplikasi tidak langsung terhadap manajer berorientasi waktu jangka pendek.

Hipotesis 5 ditolak menunjukkan bahwa dengan penerapan strategi *prospektor* ternyata tidak menciptakan kelonggaran anggaran yang ada dalam perbankan. Hal ini dimungkinkan berdasarkan hasil penelitian perbankan cenderung menggunakan strategi *analyser* sehingga tidak memerlukan kelonggaran anggaran yang tinggi.

## 5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel adalah berupa persepsi jawaban responden sehingga akan menimbulkan masalah bias jika persepsi responden tersebut berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Data yang digunakan memang valid tetapi tetap ada permasalahan untuk mempertanyakan peran manajer dalam tindakan menyimpang karena mereka merahasiakan strategi yang dimilikinya.
2. Menentukan waktu orientasi manajerial jangka pendek sebenarnya sulit dijabarkan dan diukur. Seorang manajer mungkin memusatkan perhatian pada masalah-masalah bisnis yang mempengaruhi kinerja pada tahun anggaran yang berjalan (pada saat kuesioner penelitian ini digunakan), tetapi tidak memberikan perhatian pada pengeluaran tak terduga yang secara strategis penting yang berhubungan dengan jangka panjang.

3. Penggunaan Structural Equation Modeling (SEM) melalui komputasi AMOS versi 4.01 bertujuan untuk menguji penelitian yang dilakukan dan hasil pengolahan data tentang ketetapan model (model fit) sehingga model tersebut sudah dapat dikatakan sebagai model yang fit. Model penelitian ini belum tentu merupakan model yang terbaik atau model yang optimal, karena peneliti tidak dapat mengajukan model pembanding yang sebaiknya dibuat.

### **5.3. Implikasi**

Sebagaimana sudah diuraikan sebelumnya bahwa penelitian ini mengandung keterbatasan-keterbatasan, tetapi diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan manajer perbankan dalam penerapan kebijakannya. Perusahaan dalam hal ini perbankan harus mempertimbangkan hasil kinerja masa lalu dalam menerapkan pengendalian anggaran karena hal ini akan berimbas pada perilaku yang menyimpang dari anggaran yaitu penciptaan kelonggaran dan orientasi manajer jangka pendek.

Penerapan anggaran yang semakin ketat didalam perusahaan dapat mengurangi tingkat kelonggaran anggaran tetapi manajer akan lebih berorientasi pada tujuan jangka pendek. Perilaku menyimpang dari anggaran ini dapat dihindari dengan lebih memperhatikan kinerja perbankan dan strategi yang diterapkan untuk mengembangkan produk-produk perbankan.

### **5.4. Saran-saran**

Penelitian ini digunakan dalam tahun 2002, sehingga jawaban responden akan menggambarkan seluruh keadaan perbankan dalam situasi tersebut. Hal ini juga termasuk proses penyusunan anggaran tahun sebelumnya yang masih dalam

situasi krisis ekonomi. Oleh karena itu peneliti berikutnya perlu mempertimbangkan situasi yang relatif normal terutama dalam mengukur kinerja perbankan.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini maka diharapkan peneliti berikutnya untuk menyelidiki hubungan antara pengendalian anggaran, *slack* anggaran, manajerial berorientasi jangka pendek dan kinerja secara terus menerus.

Dengan ditolaknya hipotesa mengenai dugaan bahwa strategi prospektor akan meningkatkan *slack* anggaran, diharapkan peneliti selanjutnya untuk lebih mempertimbangkan sampel yang diambil, misalnya untuk industri yang lainnya, sehingga memperkuat teori yang sudah ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*, New York: John Wiley.
- Bourgeois, L. (1981). On The Measurement of Organizational Slack, *Academy of Management Review*, 6, 29-39
- Cyber, R.M., & March, J.G. (1963) Behavioral Theory of The Firm, Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*.
- Dunk, A.S. (1993) The Effect of Budget Emphasis and Information Asymetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack, *The Accounting Review*, 68, 400-410.
- Ferdinand, A.T. (2000), *Structural equation modelling dalam penelitian manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fowler, F.J. (1993), *Survey research methods*, Newbury Park, CA: Sage
- Fisher, L. & Govindarajan, V. (1993) Incentive compensation design, strategic business unit mission and competitive strategy, *Journal of Management Accounting Research*, 8, 429-444.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996) bad for Practice a critique of The Transaction cost Theory, *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Govindarajan, V. (1989), Implementing Competitive Strategies at The Business unit Level Implication of Matching Managers to Strategies, *Strategic Management Journal*, 10, 251-269.
- Govindarajan, V. (1989), A contingency approach to strategy implementation at the business unit level integrating administrative mechanisms with strategy, *Academy of Management Journal*, 31, 828-838.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990), Strategy, Control Systems, and Resource Sharring Effects on Business Unit performance, *Academy of Management Journal*, 33, 259-285.
- Hambrick, D., & Snow, C. (1977), A Contextual Model of Strategic Decision-Making in Organizations, In R.L. Taylor, J.J. O'Connell, R. A. Zawacki & D. d. Warrick, *Academy of Management Proceedings* (pp. 109-112).
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980 July-August) Managing our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review*, 67-77.

- Hill, C. W. I., (1988) Internal capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firm, *Journal of Industrial Economies*, 37, 67-83.
- Hitt, M. A. Hoskisson, R. E. Johnson, R. A. & Moesel, D. D. (1996), The Market of Corporate Controls and Firm Innovation, *Academy of Management Journal*, 39, 1084-1119.
- Hopwood, a. G. (1972) An Empirical Study of The Role og Accounting Data in performance Evaluation, *Journal of Accounting Research*, 10, 5156-5182.
- Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. (1988), Strategic Controls Systems and Relative R&D Investment in Large Multiproduct Firms, *Strategic Management Journal*, 9, 605-621.
- Hoskisson, R. E. & Hitt, M. A. & Hill. C.W.L.(1991) Management risk taking in diversified firms an evaluatory perspective , *Organization Science*, 2, 296-314
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1995) *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Loehlin, J. (1991). *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Langfield-Smith, K. (1997), Management Controls Systems and Strategic Critical Riview, *Accounting Organization and Society*, 22, 207-232.
- Laverty, K. J., (1996), Economic Short-termism: The Debate Unresolved Issue, and Implication for Management Protice and Research, *Academy of Managemen Riview*, 27, 825-860.
- Leibentiens, H. (1966), Allocative efficiency Vs X-efficiency, *American Economic Riview*, 56, 392-415.
- Lukka, K. (1988), Budgetary Biasing in organization:Theoretical Framewark and Empirical Evidence, *Accounting Organizations and Society*, 10, 67-85.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.

- Malhortra, N.K. (1996) *Marketing research: An applied orientation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- March, J. G. (1988), *Decisions and Organizations*, Cambridge, MA: Blackwell.
- Merchant, K. A. (1985b), Budgetary and The propensity to create Budgetary Slack, *Accounting Organizations and Society*, 10, 201-210.
- \_\_\_\_\_, (1990), The Effect of Financial Controls on data Manipulation and Management Myopia, *Accounting Organizations and Society*, 15, 297-313.
- \_\_\_\_\_, (1988), *Modern Management Controls Systems*, Upper saddle River, NJ. *Prentice Hall*.
- Merchank, K. A., & Manzoni, J. F. (1986), The Achievability of budget Targets in profit centers a field Study, *The Accounting Riview*, 64, 539-558.
- Merchank, K. A., & Bruns, W.J., (1986 May-June) Measurement to cure management myopia, *Business Horizons*, 56-64
- Milles, E. & Snow, C. (1978), *Organization Strategic, structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
- Miller, D. (1986), Configuriantion of Strategic and Structure: Toward a synthesis, *Strategic Management Journal*, 7, 233-249
- Nohria, N., & Gulati, R., (1996) Is slack good or bad for inovation?, *Academy of Management Journal*, 39, 1245-1264
- Onsi, M. (19773), Factor Analysis of Behavior Variable: Effect in Budgetary Slack, *The Accounting Review*, 48, 535-548.
- Otley, D. T. (1978), Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Accounting Research*, 16, 122-149.

- Porter, M. E. (1980), *Competitif Strategic: Teknikquies of Analysing: Industris and Competitor*, *New York: The Free Press*.
- Razuli, M. (2002), *Hubungan dua akibat pengendalian anggaran yang ketat: Terciptanya kelonggaran anggaran dan Orientasi Manajerial jangka Pendek*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Yogyakarta
- Schiff, M. & Lewin, A. Y., (1970), The Impact of People on Budget, *The Accounting Review*, 45, 259-268.
- Segef, E. (1989), A Asymmetry Comparative Analysis and Synthesis and two Business Level Strategic Typologis, *Strategic Management Journal*, 10, 487-056.
- Simons, R. (1987), The Role of Management Control System and Business Strategic an Empirical Analysis, *Accounting Organization and Society*, 12, 357-374.
- Simons, R. (1988), Analysis of The organizational Characteristic Related to Tight Budget Goals, *Contemporary Accunting Research*, 5, 267-283.
- Stede, W. A. V. (2000). The Relationship Between to Consequiences of Budgetary Control: Budgetary Slack Creation and Mangerial Short-term Orientation. *Accounting, Organization and Society*, 25, 609-622
- Williamson, O. E. (1964), *The Economic of Discretionary Behaviour: Managerial Objective in A Theory of The Firms*. Englewood Clifts, NJ. *Prentice Hall*.
- Williamson, O.E., (1975), *Markets and Hierachies: Analysis and Antitrust Implication*, *New York: The Free Press*.