

- MANAGERIAL ACCOUNTING

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

- MANAGERIAL ACCOUNTING

TESIS

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL MELALUI MOTIVASI MANAJERIAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI SULAWESI UTARA**

TEA 21/06

Lan

P



TREESJE A.C LANGI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006

TESIS

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL MELALUI MOTIVASI MANAJERIAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI SULAWESI UTARA**

TREESJE A.C LANGI

NIM 090315061 M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL MELALUI MOTIVASI MANAJERIAL
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI SULAWESI UTARA**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Magister Akuntansi
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

TREESJE A.C LANGI

NIM 090315061 M

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS AIRLANGGA

SURABAYA

Tanggal 2006

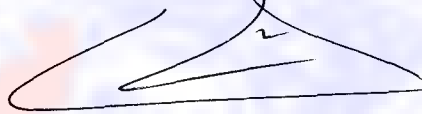
Lembar pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL.....

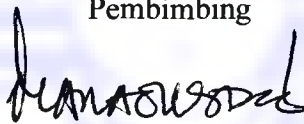
Oleh

Pembimbing Ketua



Dr. Noorlailie Soewarno, SE., MBA
NIP. 131 855 574

Pembimbing



Dr. Dian Agustia, SE., M.Si, Ak
NIP. 131 831 456

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak
NIP. 131 653 420

Telah diuji pada

Tanggal

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Basuki, M.Com (Hons)

Anggota : 1. Dr. Sri Wahyuni Astuti, M.S

2. Dr. M. Nasih, MT, Ak

3. Drs. Bambang Suhardito, M.Si, Ak

4. Dr. Noorlailie Soewarno, SE, MBA

5. Dr. Dian Agustia, SE, M.Si, Ak

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Kasih dan anugerah Tuhan begitu indah, tidak ada yang mustahil bagi Allah. Hanya dekat Allah saja penulis tenang, dari pada-Nyalah keselamatan penulis.

Ucapan terima kasih penulis paling dalam adalah kepada dosen pembimbing (Ketua), yang penulis sebut dengan hormat dan kasih, Ibu **Dr. Noorlailie Soewarno, SE, MBA** di tengah-tengah kesibukan beliau masih mau meluangkan waktu, dengan penuh perhatian, kesabaran dan rasa kekeluargaan yang dalam telah memberikan dorongan, mengarahkan dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan tesis ini, terlebih ketika diperhadapkan pada analisis SEM. Terima kasih Ibu Lely dan keluarga, Tuhan memberkati.

Ucapan terima kasih penulis juga, paling dalam adalah kepada dosen pembimbing, yang penulis sebut dengan hormat dan kasih, Ibu **Dr. Dian Agustia, SE.,M.Si.,Ak** yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau dengan penuh perhatian, kesabaran dan rasa kekeluargaan yang dalam telah memberikan bimbingan, saran dan dorongan, mengarahkan dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Terima kasih Ibu Dian dan keluarga, Tuhan Memberkati.

Pada kesempatan ini pula penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sedalamnya kepada ketua program studi magister akuntansi, yang penulis sebut dengan hormat dan kasih, Bapak **Drs. Ec. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec.,Ph.D.,Ak**, yang selalu penuh perhatian memberikan semangat dan dorongan, motivasi supaya cepat selesai.

Ucapan terima kasih patut pula penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. Puruhito, dr, Sp.B, dan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
2. Direktur Politeknik Negeri Manado, Nixon Munaiseche, SE., dan Pembantu Direktur, Ketua dan Sekertaris Jurusan Akuntansi, serta Pimpinan TPSDP, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Para staff pengajar di Program Studi Magister Akuntansi, Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama studi, **Drs. Ec. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec.,Ph.D.,Ak.**, **Dr Basuki, M Com (Hons).**, **Prof. Dr. Parwoto, Drs.Ec., Ak**, **Prof. Dr. Arsono Laksamana, SE, Ak.**, **Dr. Bambang Tjahyadi MBA,Ak.**, **Dr. Noorlailie Soewarno, SE, MBA.**, **Dr. Sri Iswati, Msi, Ak.**, **Dr. M. Nasih, MT, Ak.**, **Dr.**

Soegeng SE,Ak., Drs. M.Suyunus, MAFIS, Ak., Drs. Agus Widodo, M.Si.Ak., Dra. Isnalita, M.Si.Ak., Drs. I Made Sudana, Ms., Dra, Dwi Ratmawati M.Com. Drs. Andry Irwanto, MBA.Ak., Dra.Wiwik Supratiwi,MBA,Ak., Drs. Bambang Suhardito., Dra. Ec. Indrianawati Msc. serta para dosen lain yang tidak sempat penulis sebutkan.

4. Dr Basuki, M Com (Hons)., Drs. Widi Hidayat, M.Si.Ak., Dr. Sri Wahyuni Astuti, MS., Dr. Noorlailie Soewarno, SE, MBA., Dr. Dian Agustia, SE.,M.Si.,Ak. yang telah meluangkan waktu dan memberikan saran dan masukan yang sangat berharga pada saat ujian proposal tesis. Saran dan masukannya yang sangat berharga bagi kesempurnaan penulisan tesis ini.
5. Seluruh staf administrasi Magister Akuntansi; Ibu Susi, Ibu Titi, Riska, Ibu Ade, Pudji, Fajar yang telah membantu penulis selama menempuh pendidikan Program Studi Magister Akuntansi, Pascasarjana Universitas Airlangga.
6. Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bitung, A. Mewengkang, SE, MBA. dan stafnya. Juga kepada bapak Son Sangadi, SE, bpk. Arnold Iksan, SE, dan bpk Nico, SE, staf pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Sulawesi-Utara, yang banyak membantu dan memberikan informasi yang penting tentang objek penelitian.
7. Pimpinan-pimpinan perusahaan manufaktur yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian diperusahaannya masing-masing dan terutama para manajernya yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner, walaupun dengan penuh keterbatasan waktu bersedia untuk membantu penulis dalam pengisian kuesioner.
8. Dra. J. C Nelwan (mama) yang kasih sayangnya sebagai seorang ibu tidak pernah luntur, semasa penulis kecil, dewasa dan setelah kawin tetap merasakan perhatian yang sangat dalam terhadap penulis bahkan sampai kepada menantu dan cucu-cucunya. Juga Drs. E. R. H Langi, Ak (Alm. papa) yang semasa hidupnya sangat memperhatikan keberadaan penulis, cita-citanya ingin supaya anak-anaknya berhasil dalam studi. Inilah yang dapat penulis persembahkan.
9. Keluarga Besar Langi-Nelwan: Ir. Yuno Langi dan keluarga, Vicky Langi, SE dan keluarga., Cysca Langi, S.E, MSi dan keluarga, adik Moshe Langi (alm), juga Keluarga Besar Wowiling-Tandayu: Bapak mertua, Jeftha Wowiling dan Ibu Adolfina Tandayu (alm), Drs. Tenny Wowiling dan keluarga, Dra. Norma Wowiling dan keluarga., atas dorongan dan memotivasi penulis supaya berhasil dalam studi.
10. Kelas Maksi angkatan 2003: Susy, Sol, Rusma, Diah, Ika, Isnaeni, Rini, Nana, Deny, Made, Ananta, Anwar, Catur, Hendrikh Manossoh, Kus, Lily, Rutlie, Atik, Wid. Jois, Nanik, Winarko, Edith dan Lidya semoga jalinan pertemanan yang telah ada akan terus dan terus.

11. Teman-teman se-kost (Jojoran I No.11a): Annie Mundung dan Rutlie Lombogia teman se institusi, juga kepada John Kekenusa yang telah memberi masukan dan menghibur dengan cerita-ceritanya, Lina, Rita, Retha, Dora, Enny, Novi, Putri, Intan, Vabro, Eric, Eva, Oby, Ibu Alex beserta anak-anak M Reffy, M Reny.
12. Joubert Maramis, SE, M.Si, Victor Lengkong SE, M.Si, Alex Kambey SE, juga Yuli dan Emi atas pertolongan, masukkan dan diskusi analisis structural equation modeling.
13. Edith dan Lidia untuk jalan-jalannya.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Last but not least, Rudy Wowiling, S.E, suami yang tersayang, tercinta, terkasih, yang selalu mendorong dan menyemangati dan selalu mendoakan, dan penuh pengorbanan dalam memperhatikan keberadaan penulis selama di Surabaya bahkan dalam menjaga anak-anak kami yang masih kecil. Terima kasih suamiku, Tuhan memberkati. Juga terima kasih buat Christine Natalia Wowiling dan Easter Gilda Wowiling, anak-anakku yang selalu mendoakan supaya mamanya cepat selesai dalam studi dan boleh berkumpul bersama-sama lagi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu penulis akan menyambut dengan gembira atas masukan untuk penyempurnaan tesis ini. Kiranya tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang mempunyai keterkaitan dengan penulisan tesis ini.

Semoga Allah Bapa Yang Maha Kasih dan penyayang, panjang sabar dan berlimpah kasih setia, akan membalas segala budi baik Bapak / Ibu semuanya. Amin.

Penulis, February, 2006

SUMMARY

An Effect of Participative Budgeting toward Managerial Performance through Managerial Motivation as Intervening Variable at Manufacturing Companies in North Sulawesi

Treesje Amelia Clara Langi

A participative budgeting constitutes a budgeting approach which is involving each managerial level to work out a target within their scopes of jobs. The involvement of managers will be able to establish an attitude and behavior in identifying the goals, and then accepting them with a firm commitment and working hard in order to accomplish such goals and ultimately increasing the performance.

The objective of this research is to investigate direct and indirect effects of participative budgeting and managerial motivation toward the managerial performance in simultaneous way. The research represented a further advancement from a set of previous studies by Brownell (1982), Brownell and McInnes (1986), Dunk (1989), Chong and Chong (2002), Millani (1975), Chenhall (1986), Kren (1992), Mia (1988), Hopwood (1972), Otley (1978), Kenis (2004), Hotama (2003), Lako (2004), Siegel and Marconi (1989), Mahoney (1965), Brownell & Hirst (1986), Wasisto & Sholihin (2004), Kustono (2003), Murray Dennis (1990).

The research is a quantitative research. The data were collected through questionnaires. The analytical unit consisted of all functional managers at 74 companies. Of this number, 168 managers from 54 companies participated in the research. The data collected were then analyzed by using *Structural Equation Modeling* (SEM) aided by AMOS 4.0 program to test the direct and indirect effects of participative budgeting and managerial motivation on the managerial performance.

The results showed that first participative budgeting had a direct, positive and significant effects on the managerial performance. A standard estimation value of PPA on MM = 0.4309; S.E. = 0.0912; C.R. = 4.5754; and P value = 0.000. Second, participative budgeting was directly, positively and significantly correlated with the managerial performance. A standard estimation value of PPA on KM = 0.2221; S.E. = 0.0580; C.R. = 2.3158; and P value = 0.0206. Third, the managerial motivation directly, positively and

significantly influenced the managerial performance. A standard estimation value of MM on KM = 0.5659; S.E. = 0.0708; C.R. = 4.9864; and P value = 0.000. Finally, participative budgeting indirectly affected the managerial performance through the managerial motivation as an intervening variable, in positive and significant manner. A magnitude of such an indirect effect was 0.2438.

The research was not in favor of the research findings by Brownell and McInnes (1986) suggesting that participative budgeting was not associated with motivation; the motivation was positively correlated with performance; participative budgeting positively influenced performance, but such correlation did not work directly but through motivation.

Some suggestions may be made, first, the involvement of all managers budgeting should be maintained, and the budgeting process should be prepared through the *give and take* between the top management and other lower managers/supervisors. Second, proportional or equal rewards in the budgeting may reduce a strained situation, resentment and prejudice, anxiety and less self-confident among co-workers. Third, human-oriented approach by upholding the employees' self-esteem, fostering initiative behavior and providing adequate and fair opportunities to the high performance-achieving employees should be adopted in the company.

Key words: participative budgeting, managerial motivation and managerial performance

ABSTRACT

An Effect of Participative Budgeting toward Managerial Performance through Managerial Motivation as Intervening Variable at Manufacturing Companies in North Sulawesi

Treesje Amelia Clara Langi

The objective of this research is to investigate direct and indirect effects of participative budgeting and managerial motivation toward the managerial performance in simultaneous way.

The involvement of all managers in drawing up the budget or budgeting played a considerable role as this would enable other lower managers to have a sense of responsibility for such budgeting and encourage a favorable creativity among the managers. This situation, in turn, would bring about a strong motivation to enhance their performance. Participative budgeting provided a information which linked reward or punishment with the performance. Hence, the performance evaluation which highly rested on budget should be accompanied by high participation in budgeting to derive a desired effect on the performance.

The analytical unit consisted of all functional managers at 74 companies. Of this number, 168 managers from 54 companies participated in the research. The data collected were subject to an analysis by *Structural Equation Modeling* (SEM) aided by AMOS 4.0 program to examine the direct and indirect effects of the participation and managerial motivation on the managerial performance.

The results showed that: first, participative budgeting had direct, positive and significant effects on the managerial performance. Second, participative budgeting was directly, positively and significantly correlated with the managerial performance. Third, the managerial motivation directly, positively and significantly influenced the managerial performance. Finally, participative budgeting indirectly affected the managerial performance through the managerial motivation as an intervening variable.

Key words: participative budgeting, managerial motivation and managerial performance

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	
Sampul Dalam	i
Prasyarat Gelar	ii
Persetujuan	iii
Penetapan Panitia	iv
Ucapan terima kasih	v
Summary	viii
Abstract	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Definisi dan Manfaat Anggaran	9
2.2 Jenis dan Keragaman Anggaran	10
2.3 Penggunaan Anggaran Untuk Evaluasi Kinerja	11
2.4 Faktor-faktor yang Diduga Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial	13
2.4.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	13
2.4.2 Motivasi Manajerial	18
2.4.3 Kinerja Manajerial	19
2.5 Hubungan Antar Variabel	24
2.5.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Manajerial..	24
2.5.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	26
2.5.3 Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial	28
2.5.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial	30
2.6 Penelitian Terdahulu	32
2.6.1 Brownell P dan Morris McInnes (1986)	32
2.6.2 Mia Lokman (1988)	33
2.6.3 Murray Dennis (1990)	34
2.6.4 Mia Lokman (1988)	36
2.6.5 Hotama A. Sony Nursutan (2003)	38
2.6.6 Milani Ken (1975)	39
2.6.7 Ringkasan Penelitian Terdahulu	39

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	40
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	40
3.2 Hipotesis	42
BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN	43
4.1 Jenis/Rancangan Penelitian yang Digunakan	43
4.2 Populasi, Besar Sampel (<i>Sample Size</i>), dan Teknik Pengambilan Sampel	43
4.3 Variabel Penelitian	44
4.3.1 Klasifikasi Variabel	44
4.3.2 Definisi Operasional Variabel	46
4.3.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran (=PPA)	47
4.3.2.2 Motivasi Manajerial (=MM)	47
4.3.2.3 Kinerja Manajerial (=KM)	49
4.4 Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran	51
4.4.1 Skala Pengukuran Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran	51
4.4.2 Skala Pengukuran Kuesioner Motivasi Manajerial	52
4.4.3 Skala Pengukuran Kuesioner Kinerja Manajerial	53
4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian	54
4.6 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data	55
4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data	56
4.7.1 Pemeriksaan Asumsi SEM	56
4.7.2 Uji Hipotesis	57
4.7.2.1 Pengembangan Model Teoritis	58
4.7.2.2 Pengembangan Diagram Alur	58
4.7.2.3 Konversi Diagram Alur	59
4.7.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	59
4.7.2.5 Menilai Problem Identifikasi	59
4.7.2.6 Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit	60
4.7.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model	60
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	62
5.1 Deskripsi Responden	62
5.2 Deskripsi Variabel Penelitian	64
5.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	64
5.2.1.1 Intensitas Partisipasi	64
5.2.1.2 Jenis dan Keragaman Anggaran	64
5.2.1.3 Kualitas Partisipasi	65
5.2.2 Motivasi Manajerial	65
5.2.2.1 Motivasi Perencanaan	65
5.2.2.2 Motivasi Pengorganisasian	66
5.2.2.3 Motivasi Pelaksanaan	66
5.2.2.4 Motivasi Pengawasan dan Pengendalian	67
5.2.3 Kinerja Manajer	67
5.2.3.1 Kinerja Perencanaan	67
5.2.3.2 Kinerja Pengorganisasian	68
5.2.3.3 Kinerja Pelaksanaan	68
5.2.3.4 Kinerja Pengawasan dan Pengendalian	69

5.3 Pengujian Kembali Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran	69
5.3.1 Instrumen Pengukuran Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	70
5.3.2 Instrumen Pengukuran Variabel Motivasi Manajerial	71
5.3.3 Instrumen Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial	71
5.4 Analisis Hasil Penelitian	72
5.4.1 Evaluasi Atas Asumsi-asumsi Structural Equation Modelling	72
5.4.1.1 Evaluasi Asumsi Atas Normalitas Data	72
5.4.1.2 Evaluasi Asumsi Atas Nilai Ekstrim (Outliers)	72
5.4.1.3 Evaluasi Asumsi Atas Multikolinearitas	73
5.4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Terhadap Model Pengukuran	73
5.4.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	73
5.4.2.2 Motivasi Manajerial	76
5.4.2.3 Kinerja Manajerial	78
5.4.3 Analisis Model Struktural	81
5.4.3.1 Uji Goodness of Fit (Uji Kesesuaian Model)	81
5.4.3.2 Pengujian Hipotesis Penelitian	82
5.4.3.2.1 Pengujian Hipotesis 1: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Langsung Secara Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Manajerial	83
5.4.3.2.2 Pengujian Hipotesis 2: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Langsung Secara Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial	83
5.4.3.2.3 Pengujian Hipotesis 3: Motivasi Manajerial Berpengaruh Langsung Secara Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial	84
5.4.3.2.4 Pengujian Hipotesis 4: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Tidak Langsung Secara Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi Manajerial Sebagai Variabel Intervening	85
BAB 6 PEMBAHASAN	88
6.1 Pengaruh Langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Motivasi Manajerial	88
6.2 Pengaruh Langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	90
6.3 Pengaruh Langsung Motivasi Manajerial Terhadap Kinerja Manajerial	91
6.4 Pengaruh Langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi Manajerial Sebagai Variabel Intervening	94
BAB 7 PENUTUP	96
7.1 Kesimpulan	96
7.2 Keterbatasan dan Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Klasifikasi variabel	45
Tabel 4.2 : Klasifikasi variabel bentukan dan variabel terukur	46
Tabel 4.3 : Instrumen pengukuran partisipasi penyusunan anggaran ...	52
Tabel 4.4 : Instrumen pengukuran motivasi manajerial	53
Tabel 4.5 : Instrumen pengukuran kinerja manajerial	54
Tabel 4.6 : <i>Goodness of fit index</i>	61
Tabel 5.1 : Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja	63
Tabel 5.2 : Koreksi item-total korelasi (<i>corrected item-total correlation</i>) variabel partisipasi penyusunan anggaran	70
Tabel 5.3 : Koreksi item-total korelasi (<i>corrected item-total correlation</i>) variabel motivasi manajerial	71
Tabel 5.4 : Koreksi item-total korelasi (<i>corrected item-total correlation</i>) variabel kinerja manajerial	72
Tabel 5.5 : Hasil pengujian <i>goodness of fit</i>	73
Tabel 5.6 : <i>Loading factor</i> variabel partisipasi penyusunan anggaran .	74
Tabel 5.7 : Uji reliabilitas variabel partisipasi penyusunan anggaran ..	74
Tabel 5.8 : Hasil pengujian <i>goodness of fit</i>	76
Tabel 5.9 : <i>Loading factor</i> variabel motivasi manajerial	77
Tabel 5.10 : Uji reliabilitas variabel motivasi manajerial	77
Tabel 5.11 : Hasil pengujian <i>goodness of fit</i>	78
Tabel 5.12 : <i>Loading factor</i> variabel kinerja manajerial	79
Tabel 5.13 : Uji reliabilitas variabel kinerja manajerial	80
Tabel 5.14 : Hasil pengujian <i>goodness of fit indices</i>	81

Tabel 5.15: Estimasi parameter model struktural	82
Tabel 5.16: Estimasi pengaruh tidak langsung standar (<i>standardized indirect effects-estimates</i>)	85
Tabel 5.17: <i>Standardized direct effects estimates</i>	85
Tabel 5.18: <i>Standardized total effects estimates</i>	86



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial	26
Gambar 2.2 : Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial	28
Gambar 2.3 : Pengaruh motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial	30
Gambar 2.4 : Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel <i>intervening</i>	31
Gambar 2.5 : Model yang menunjukkan motivasi dan sikap sebagai <i>intervening variables</i>	33
Gambar 2.6 : Model yang menunjukkan sikap dan motivasi sebagai <i>moderating variables</i>	34
Gambar 3.1 : Kerangka konseptual penelitian	40
Gambar 3.2 : Kerangka proses berpikir	41

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Tabel Penelitian Terdahulu
- Lampiran 2 : Instrumen Penelitian dan Surat-surat Rekomendasi
- Lampiran 3 : Data Pengisian Kuesioner Responden
- Lampiran 4 : Data Demografi dan Responden
- Lampiran 5 : Statistik Deskriptif Variabel Hasil Penelitian
- Lampiran 6 : Hasil Pengujian Kembali Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian
- Lampiran 7 : Hasil *Confirmatory Factor Analysis* Model Pengukuran PPA
- Lampiran 8 : Hasil *Confirmatory Factor Analysis* Model Pengukuran MM
- Lampiran 9 : Hasil *Confirmatory Factor Analysis* Model Pengukuran KM
- Lampiran 10 : Hasil Perhitungan Model Persamaan Struktural Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan merupakan pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu, pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, dengan melihat ke masa depan kembali. (Hansen & Mowen, 2004:354).

Kustono (2003:126) menyatakan bahwa wujud bentuk suatu anggaran seringkali digunakan sebagai standar kinerja. Hasil perbandingan antara standar kinerja dengan kinerja, hasilnya dapat digunakan sebagai dasar tindakan evaluasi dan koreksi. Salah satu sistem pengendalian akuntansi dilakukan dengan perbandingan antara standar kinerja dibandingkan dengan kinerja. Oleh sebab itu, anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja individual manajer. Pengukuran kinerja menurut Horngren & Datar (1994:890), dapat dibagi menjadi dua yaitu pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measurement*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*non-financial performance measurement*). Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang, misalnya ROI, *contribution margin*, *income before tax*, dan lain-lain. Sebaliknya pengukuran

kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, misalnya *price, quality, customer complaint, customer satisfaction*, dan lain-lain.

Dalam kinerja manajerial, menurut Mahoney (1965) yang diukur adalah dengan menggunakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Hanson (dalam Millani, 1975) menyatakan anggaran sangat bermanfaat dalam membantu manajemen untuk memenuhi fungsi-fungsinya dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengontrolan aktivitas-aktivitas perusahaan. Pendapat ini didukung Beddingfield (dalam Millani, 1975) yang menyatakan bahwa anggaran adalah suatu alat yang tidak berarti tanpa adanya manusia, alasannya adalah anggaran disiapkan oleh manusia, direvisi oleh manusia, dan ketentuannya harus sesuai bagi manusia. Oleh sebab itu, Hansen & Mowen (2004:354), menyatakan bahwa semua perusahaan seharusnya mempersiapkan anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan. Rencana ini mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang hendak dicapai. Jadi sebelum anggaran disiapkan, sebaiknya rencana strategis telah dibuat terlebih dahulu. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Dengan menterjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek, maka tujuan-tujuan ini akan membentuk dasar anggaran. Strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dibuat suatu perencanaan stratejik atau sebagai penyusunan program, dimana program yang telah tersusun tersebut selanjutnya dapat dilakukan penyusunan anggaran secara terpisah-pisah dan lebih rinci. Suatu anggaran sesungguhnya adalah merupakan suatu bagian dari suatu

keseluruhan program yang telah ditetapkan, sehingga memudahkan bagi perusahaan untuk melaksanakan dan mengendalikan kegiatannya. Namun Lako (2004:162) menyatakan selama ini, pertimbangan terhadap aspek-aspek keperilakuan sering dilupakan atau tidak menjadi pertimbangan utama dalam proses penyusunan anggaran sehingga hasil akhirnya adalah sering terjadi kesenjangan yang signifikan antara yang direncanakan dengan realisasi aktualnya.

Dalam proses penyusunan anggaran, sebaiknya memperhatikan berbagai aspek yang terkait dengan berbagai masalah perilaku karyawan yang nantinya akan bekerja berdasarkan anggaran yang telah disusun. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melibatkan para manajer dalam proses penyusunan anggaran tersebut, sebab anggaran partisipatif memberikan rasa bertanggungjawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas yang kesemuanya ini akan memberikan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya (Hansen dan Mowen, 2004:376). Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terjadi dalam proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap tingkat manajer, untuk membuat target bagi lingkup kerjanya. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran akan dapat membentuk sikap, perilaku manajer dalam mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya dan akhirnya akan meningkatkan kinerja manajer. Kaplan dan Norton (1996:129) berpendapat bahwa kinerja para manajer yang tinggi di dalam suatu organisasi usaha merupakan pemicu kinerja (*performance driver*) terhadap kinerja organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu, kinerja manajer perlu untuk terus diperhatikan dan difokuskan oleh pihak

perusahaan kepada perilaku yang mampu menciptakan kinerja tersebut, sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Pendapat tersebut diperkuat oleh Argyris (dalam Millani, 1975), yang menyatakan bahwa kontribusi terbesar dari aktivitas penganggaran akan terjadi jika para bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam aktivitas penyusunan anggaran. Bahkan hasil penelitian Brownell (1982), Merchant (dalam Brownell & McInnes (1986), Brownell & McInnes (1986), Dunk (1989), Chong & Chong (2002), menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun Stedry (dalam Millani, 1975) berpendapat lain, dengan jelas menyatakan bahwa pada beberapa kasus partisipasi penyusunan anggaran mungkin tidak terlalu bermanfaat seperti memiliki manajemen yang menentukan anggaran. Lebih lanjut pendapat yang bertentangan ini diperkuat oleh penelitian Millani (1975) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Bahkan hasil penelitian Mulyasari & Sugiri (2004) menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer menjadi tidak signifikan setelah terdapat faktor lain yang memediasi, sehingga partisipasi penyusunan anggaran bukan menjadi faktor utama yang mempengaruhi meningkatnya kinerja manajer. Locke & Schweiger (dalam Brownell & McInnes, 1986) menyatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja manajerial.

Perbedaan hasil penelitian partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tersebut, mendorong peneliti-peneliti lain untuk mengembangkan

variabel-variabel penelitiannya dengan memakai pendekatan *contingency theory* (Govindarajan dalam Mia, 1988). Pendekatan yang mengemukakan gagasan bahwa sifat relasi atau hubungan tersebut bisa bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain, seperti: (i) motivasi (Brownell dan Mc Innes, 1986), (ii) penekanan anggaran (Dunk, 1989), (iii) *authoritarianism* (Chenhall, 1986), (iv) dampak informasi dan perubahan lingkungan (Kren, 1992), (v) komitmen dan efek informasi (Chong dan Chong, 2002).

Pendekatan *contingency theory* dalam penelitian Mia (1988) diadopsi untuk mengevaluasi efektivitas (dalam konteks kinerja manajerial) partisipasi anggaran. Variabel *contingent* yang diteliti meliputi sikap dan motivasi manajer, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran oleh para manajer yang menunjukkan sikap dan/atau motivasi yang tinggi ternyata memperlihatkan perbaikan kinerja, sebaliknya partisipasi penyusunan anggaran oleh para manajer yang menunjukkan sikap dan/atau motivasi rendah ternyata memperlihatkan kinerja yang rendah. Kesimpulannya partisipasi penyusunan anggaran akan menyebabkan karyawan memiliki motivasi untuk mencapai kinerja manajer yang lebih baik.

Pendapat tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Kustono (2003) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menyebabkan terjadinya peningkatan motivasi dalam pencapaian kinerja yang lebih baik (pencapaian anggaran). Dengan kata lain semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran akan menaikkan motivasi dan ini berarti menaikkan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Erez dan Arad serta Lucyanda (dalam Kustono, 2003). Sebaliknya Brownell dan Mc Innes

menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki hubungan dengan motivasi, motivasi secara positif memiliki hubungan dengan kinerja, partisipasi penyusunan anggaran secara positif berhubungan dengan kinerja, tetapi hubungan tersebut tidak langsung melalui motivasi. Perbedaan temuan tersebut disebabkan adanya perbedaan dalam operasionalisasi variabel motivasi, Brownell & Mc Innes menilai valensi intrinsik setiap subjek yang terkait dengan perilaku berorientasi-tujuan dan pencapaian tujuan (*goal directed behavior and accomplishment*), valensi-valensi yang terkait dengan sembilan *reward* intrinsik, ekspektansi bahwa upaya-upaya berorientasi-tujuan akan mengakibatkan tercapainya tujuan. Valensi-valensi ini kemudian dibobot dengan ekspektansi untuk membentuk skor motivasi. Sebaliknya, penelitian yang lain seperti Kenis & Merchant (dalam Murray, 1990) mengukur motivasi intrinsik (yaitu, sejauhmana subjek-subjek merasakan kepuasan personal dan harga diri atas penyusunan anggaran) melalui skala tiga item.

Pada dasarnya penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Brownell & McInnes (1986), yang memasukkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* dan telah dikembangkan oleh Hotama (2003). Dalam penelitian Chong & Chong (2002), bahwa studi empiris yang meneliti peran partisipasi penyusunan anggaran secara umum, menghasilkan penentuan hasil-hasil yang konsisten dan cukup baik. Tetapi bukti empiris pada peran motivasional dari partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja menunjukkan hasil tidak konsisten, contohnya penelitian Brownell & McInnes (1986), hasilnya bertentangan dengan hasil dari studi sebelumnya yang menemukan suatu hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi. Hofstede (Chong & Chong, 2002)

berpendapat bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi motivasi melalui internalisasi tujuan-tujuan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka penting untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel *intervening* pada perusahaan manufaktur di Sulawesi Utara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah motivasi manajerial berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk:

1. Membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial.

2. Membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Membuktikan bahwa motivasi manajerial berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi bagi pimpinan perusahaan dalam menilai kinerja manajerial, untuk mempertimbangkan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi sebagai variabel *intervening*, jika kedua variabel tersebut berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Bagi pihak lain, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan bahan pertimbangan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi dan Manfaat Anggaran

Anggaran menurut Rahmanto (1998) merupakan alat penting yang diperlukan untuk membantu tercapainya sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu. Seorang manajer akan lebih mudah mengarahkan kegiatan dalam suatu unit/bagian/divisi untuk mencapai tujuan tertentu dengan bantuan anggaran. Sehingga anggaran secara tidak langsung juga merupakan tolok ukur yang harus diikuti/ditaati oleh pelaksana. Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja, anggaran akan membantu sistem pengendalian dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi. Bila ada penyimpangan yang terjadi, akan dianalisis sebab-sebabnya dan siapa yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan-penyimpangan tersebut.

Anthony & Reece (1989:898), menyatakan anggaran adalah suatu rencana formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang menunjukkan sumber dan penggunaan sumberdaya suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, pada umumnya satu tahun. Anggaran menurut Hansen & Mowen (2004:355), merupakan komponen utama dari perencanaan yang berupa rencana keuangan untuk masa depan, dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk dicapai. Dengan demikian anggaran dapat diartikan sebagai suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk

jangka waktu tertentu, disusun berdasarkan program yang telah disahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran mempunyai banyak manfaat menurut Nafarin (2004:15), antara lain: (i) segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama, (ii) dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai, (iii) dapat memotivasi pegawai, (iv) menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai, (v) menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu, (vi) sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin. Hansen & Mowen (2004:371), menyatakan bahwa anggaran sebagai alat pengendalian yang berguna, dan dapat digunakan dalam evaluasi kinerja, perlu memperhatikan dua hal utama, yaitu (1) pertimbangan dalam menetapkan bagaimana jumlah yang dianggarkan seharusnya dibandingkan dengan hasil aktual, dan (2) mempertimbangkan dampak anggaran atas perilaku manusia.

2.2 Jenis dan Keragaman Anggaran

Nafarin (2004:22) membagi anggaran dari beberapa sudut pandang, anggaran menurut bidangnya terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*). Menurut Hansen & Mowen (2004:356) anggaran induk (*master budget*) adalah rencana keuangan komprehensif bagi organisasi secara keseluruhan. Biasanya anggaran induk adalah periode untuk satu tahun sesuai dengan tahun fiskal perusahaan. Anggaran tahunan dipecah ke dalam anggaran kuartal dan bulanan. Penggunaan periode waktu yang lebih kecil memungkinkan para manajer

untuk membandingkan data aktual dengan data yang direncanakan dengan lebih sering, sehingga masalah dapat diketahui dan diselesaikan lebih awal.

Anggaran induk dapat dibagi ke dalam anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional (*operational budget*) mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan, meliputi anggaran: penjualan, produksi, dan persediaan barang jadi. Hasil akhir anggaran operasional adalah suatu proforma atau perkiraan laporan laba rugi. Anggaran keuangan (*financial budget*) memuat rincian dari arus kas masuk dan keluar serta posisi keuangan secara umum. Perkiraan arus kas masuk dan keluar diperlihatkan dalam anggaran kas. Posisi keuangan yang diharapkan pada akhir periode anggaran diperlihatkan dalam perkiraan neraca. Anggaran keuangan (*financial budget*) meliputi anggaran kas, anggaran pengeluaran untuk barang modal, dan laporan neraca yang dianggarkan. Anggaran operasional adalah laporan laba rugi yang dianggarkan beserta semua laporan pendukungnya seperti: anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pembelian bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran *overhead*, anggaran beban penjualan dan administrasi, anggaran persediaan akhir barang jadi dan anggaran harga pokok penjualan (Hansen & Mowen, 2004: 357).

2.3 Penggunaan Anggaran Untuk Evaluasi Kinerja

Salah satu tujuan penting proses penyusunan anggaran menurut Agustia D (1995:35) adalah menjamin agar rencana yang disusun untuk bagian organisasi tertentu selaras dengan bagian lainnya. Pada proses penyusunan anggaran, setiap manajer pada berbagai jenjang organisasi dituntut untuk berperan sebagaimana

yang telah ditetapkan dalam anggaran. Demikian halnya dengan pengendalian, merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau tujuan bagian organisasi yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Hansen & Mowen (2004:376) menyatakan anggaran bila digunakan untuk menilai kinerja para manajer, akan dapat memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Alasannya status keuangan seorang manajer dan karir (bonus, kenaikan gaji dan promosi) dapat dipengaruhi. Apakah pengaruh tersebut positif atau negatif tergantung sebagian besar pada bagaimana anggaran digunakan. Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manajer sejalan dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan manajer memiliki penggerak untuk mencapainya. Jika anggaran tidak dikelola dengan baik, para manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi. Hasil penelitian Argyris (dalam Fazli & Kusuma, 2001), menunjukkan bahwa cara penggunaan anggaran untuk menilai kinerja para manajer bisa menyebabkan mereka mengalami ketegangan, rasa dendam, saling curiga terhadap sesama rekan kerja, perasaan was-was dan kurang percaya diri. Pengaruh kejiwaan yang diakibatkan oleh penggunaan anggaran sebagai alat penilai prestasi pada gilirannya akan menyebabkan bawahan bertingkah laku negatif (*dysfunctional behavior*), seperti memanipulasi data akuntansi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Hopwood (1972), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penggunaan anggaran secara kaku dalam *budget constraint style* akan membawa konsekuensi-konsekuensi seperti naiknya tingkat ketegangan bawahan (*job related tension*), hubungan yang kurang harmonis antara bawahan dan atasan ataupun antara sesama bawahan, dengan demikian tingkah laku para manajer

untuk memanipulasi angka-angka dalam anggaran jauh lebih besar di bawah *budget constraint style* dari pada yang lain.

Data tentang anggaran menurut Otley (1978), dapat memegang peran penting dalam proses mengevaluasi kinerja manajerial. Alasannya anggaran dapat digunakan untuk menunjukkan standar-standar dari efektivitas dan efisiensi. Hasil penelitiannya lebih mendukung hasil penelitian Cherrington (dalam Otley, 1978), bahwa penghargaan adalah kesatuan dari pemenuhan anggaran, kesalahan estimasi lebih rendah, dan pada keadaan tertentu (yaitu ditentukannya anggaran atau partisipasi-pseudo dalam penentuan penyusunan anggaran), kinerja justru tinggi. Hansen & Mowen (2004:384) menyatakan kesuksesan suatu sistem anggaran tergantung pada seberapa serius faktor manusia dipertimbangkan. Guna menghindari perilaku *dysfungsional*, perusahaan seharusnya menghindari anggaran yang terlalu menekan sebagai mekanisme pengendalian. Area kinerja lain seharusnya dievaluasi sebagai tambahan atas anggaran. Anggaran dapat diperbaiki sebagai ukuran kinerja dengan menggunakan partisipasi penyusunan anggaran dan insentif non-uang lainnya, menyediakan umpan balik kinerja secara sering, menggunakan anggaran fleksibel, memastikan bahwa tujuan anggaran mencerminkan realita, dan membebaskan tanggung jawab pada para manajer hanya atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh mereka.

2.4 Faktor–faktor yang Diduga Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial

2.4.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Kenis (2004:649) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat

pertanggungjawaban. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat, didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Chandra (Lako, 2004:167) menyatakan secara teoritis ada 3 (tiga) tipe pendekatan yang dipakai dalam proses penyusunan suatu anggaran:

- (i) *Imposed* atau *authoritative budgets* yaitu rencana penyusunan anggaran dilakukan oleh manajemen puncak atau komite anggaran perusahaan, kemudian diturunkan kepada manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan “*top-down*” karena semua keputusan dibuat oleh top manajemen tanpa berkonsultasi dengan eselon-eselon manajemen di bawahnya.

Meskipun relatif tidak mahal dan menghemat waktu yang lebih banyak karena sedikitnya personal yang terlibat dalam proses penyusunannya serta perspektifnya (*company-wide*) lebih luas, namun pendekatan tersebut memiliki beberapa kekurangan yang serius. Antara lain para manajer tingkat manajemen lini dan bawah menjadi tidak termotivasi untuk selalu

memberikan komitmen mereka secara total terhadap kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan yang dirancang manajemen puncak.

- (ii) *Consultative budgets* yaitu manajemen puncak meminta kepada para manajer sub-ordinatnya untuk mendiskusikan ide-ide dan tujuan-tujuan mereka sebagai masukan untuk pembuatan anggaran perusahaan, namun mereka tidak ikut serta atau tidak terlibat dalam pengambilan keputusan akhir anggaran perusahaan. Pendekatan partisipatif yang bersifat semu ini sering disebut juga sebagai pendekatan *pseudoconsultation/pseudoparticipation*. Meskipun lebih baik dari pendekatan *top-down*, namun pendekatan ini sering menimbulkan rasa frustrasi dan demoralisasi para manajer dan karyawan pada tingkat menengah dan bawah.
- (iii) *Participative budgets* yaitu semua tingkat manajemen terlibat aktif dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Pada pendekatan ini, informasi-informasi berkenaan dengan tujuan dan aktivitas penyusunan anggaran diusulkan atau berasal dari para manajer tingkat bawah menuju ke para manajer tingkat menengah dan puncak. Karena itu pendekatan ini sering disebut pendekatan "*bottom-up*". Keunggulan utama dari pendekatan ini adalah tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai dapat terealisasi secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan adanya totalitas komitmen dan keterlibatan dari para manajer dan karyawan-karyawan tingkat manajemen bawah. Selain itu penyusunan anggaran yang partisipatif ini lebih realistis karena penyusunannya didasarkan pada informasi-informasi yang diberikan oleh mereka yang lebih mengetahui dan dekat dengan tempat atau kondisi unit bisnis.

Partisipasi penyusunan anggaran menurut Hansen & Mowen (2004:376), memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran. Biasanya tujuan umum dikomunikasikan ke manajer, yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi tujuan-tujuan tersebut. Partisipasi penyusunan anggaran mengkomunikasikan rasa bertanggung jawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Oleh karena manajer tingkat bawah yang membuat anggaran, tujuan anggaran tampaknya akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer, yang menghasilkan kesesuaian tujuan yang lebih besar. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses tersebut memberikan insentif non-uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Becker & Green (dalam Brownell & McInnes, 1986), menyatakan partisipasi penyusunan anggaran dapat memberikan informasi yang menghubungkan *reward* (penghargaan) atau *punishment* (hukuman) dengan kinerja. Oleh sebab itu, evaluasi kinerja yang sangat mengandalkan pada *budget* harus diikuti oleh partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran untuk mendapatkan pengaruh yang diinginkan terhadap kinerja. Partisipasi penyusunan anggaran menurut Siegel & Marconi (1989:139), terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang ada pada pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran yang menjadi tanggung jawabnya. Keterlibatan manajer tingkat menengah dalam penyusunan anggaran, maka akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran. Lebih lanjut Siegel & Marconi menyatakan keterlibatan tersebut akan menimbulkan inisiatif bagi

bawahan untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan rasa memiliki sehingga akan lebih meningkatkan kerjasama diantara anggota dalam pencapaian tujuan. Disamping itu juga partisipasi penyusunan anggaran dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dapat dicapai. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara umum.

Milani (1975) mengukur partisipasi penyusunan anggaran menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang terdiri atas enam (6) butir pertanyaan, yaitu:

- (1) Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggungjawabnya.
- (2) Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan para manajer dalam merevisi anggaran yang mereka usulkan atau susun.
- (3) Seberapa sering manajer mengajak atasannya mendiskusikan anggaran yang diusulkannya.
- (4) Seberapa besar pengaruh yang dimiliki manajer dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggung jawabnya.
- (5) Seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- (6) Seberapa sering atasan manajer meminta pendapat atau usulan dari manajer selama penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu cara yang melibatkan para manajer tingkat menengah dan

bawah untuk turut serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Sehingga partisipasi penyusunan anggaran mengkomunikasikan rasa bertanggungjawab pada para manajer tingkat menengah dan bawah dan selanjutnya akan mendorong kreativitas. Didalam riset ini, kriteria partisipasi penyusunan anggaran yang digunakan adalah partisipasi penyusunan anggaran yang dikembangkan oleh Milani (1975) dan telah banyak digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu antara lain Brownell & McInnes (1986), Kren (1992), dan Hotama (2003).

2.4.2 Motivasi

Motivasi manajerial menurut Mondy & Noe III (dalam Hotama, 2003:23), dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri para manajer untuk melaksanakan pengelolaan pekerjaan sesuai tugas mereka dalam fungsi-fungsi manajerial yang seharusnya mereka lakukan dengan rasa tanggungjawab.

Definisi motivasi menurut Robbins (1996:198), adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Unsur 'upaya' merupakan ukuran *intensitas*. Bila seorang termotivasi, ia akan mencoba kuat-kuat dan bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi tersebut, maka tingkat upaya yang tinggi akan menghantar ke hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan.

Dalam memahami motivasi menurut Werther & Davis (dalam Hotama, 2003:24) tidaklah mudah dan sebenarnya merupakan suatu subyek yang bersifat kompleks dan dapat juga didefinisikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk dan harus melakukan sesuatu karena seseorang merasa dan

menghendaki harus melakukannya. Oleh karena itu, motivasi yang benar haruslah timbul secara alamiah dalam diri para karyawan itu sendiri dan bukan atas dasar suatu paksaan atau rekayasa yang datangnya dari “atas ke bawah”. Menurut Thomson & Strickland (dalam Hotama, 2003:25) pendekatan yang berhasil untuk meningkatkan motivasi adalah pendekatan yang harus berorientasi pada diri manusia yang dilakukan pada setiap kesempatan melalui berbagai cara dan harus dilakukan oleh semua orang di setiap tingkatan organisasi. Adapun pokok pikiran dalam pendekatan secara manusiawi, adalah: (1) selalu berusaha untuk menjunjung tinggi harga diri para karyawan, (2) mendorong karyawan agar selalu timbul upaya untuk dapat terus berinisiatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas, (3) para atasan harus selalu bertanggung jawab atas pengembangan diri dan kemampuan para bawahannya, (4) selalu memberikan kesempatan para karyawan untuk dapat berprestasi lebih tinggi.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk melakukan perilaku tertentu, yaitu perilaku yang diarahkan oleh tujuan. Agar supaya para karyawan termotivasi, maka atasan perlu memahami keberadaan para karyawannya, dapat dilakukan melalui pendekatan secara manusiawi menurut Thomson & Strickland tersebut di atas.

Di dalam penelitian ini, kriteria motivasi manajerial yang digunakan adalah motivasi manajerial yang digunakan oleh Hotama (2003) dalam disertasi ilmiah.

2.4.3 Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik efektivitas organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang

telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, oleh karena itu maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalani dalam organisasi.

Rivai & Basri (2005:51) menyebutkan beberapa alasan mengapa perlu mengevaluasi kinerja, yaitu penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji, penilaian memberi satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahannya, memungkinkan atasan dengan bawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.

Di dalam organisasi perusahaan, manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan wewenang tersebut. Manajer bawah melaksanakan wewenang dengan mengkonsumsi sumber daya yang dialokasikan kepada mereka. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang ini dipertanggungjawabkan dalam bentuk penilaian kinerja. Berdasarkan hasil penilaian kinerja ini, manajer puncak dapat memberikan penilaian terhadap manajer bawah. Dilain pihak, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajer bawah mengenai bagaimana manajer atas menilai kinerja mereka.

Langkah-langkah penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap:

1. Tahap persiapan, terdiri dari:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
- c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

2. Tahap penilaian, terdiri dari:

- a. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Diperlukan laporan kinerja yang tepat sesuai untuk setiap individu yang bertanggungjawab untuk suatu bagian dan aktivitas.
- c. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja yang tidak menguntungkan.
- d. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan-tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Untuk mengevaluasi kinerja manajerial menurut Otley (1978), perlu memiliki suatu bentuk standar agar dapat menilai kinerja. Idealnya, termasuk pertimbangan ke efektifan dan ke efisienan. Tetapi, komponen penting kinerja manajerial adalah pelaksanaan kebijaksanaan, yaitu muatan apa yang seharusnya dilakukan manajer dan cara ia harus melakukannya tidak dapat dispesifikasi sebelumnya. Jadi untuk jenis aktivitas ini, yang paling sesuai dilakukan adalah menentukan standar-standar *output* (tujuan, objektif, target) dan menentukan jadwal yang sesuai untuk *input-input* yang dianggap perlu bagi kinerja tugas. Tetapi, karena tugas manajerial melibatkan pelaksanaan kebijaksanaan dan keputusan, maka keadaan standar untuk kinerja pekerjaan juga merupakan aktivitas keputusan yang

penting. Karena itu, evaluasi kinerja manajerial dengan sendirinya adalah suatu tugas manajerial yang tidak dapat ditentukan sebelumnya dengan tepat, dan manajer yang berbeda akan melakukan dengan cara yang berbeda.

Lebih lanjut Otley (1978) menambahkan bahwa data tentang anggaran dapat memegang peran penting dalam proses tersebut diatas. Karena anggaran dapat digunakan untuk menunjukkan standar-standar dari efektivitas dan efisiensi. Data anggaran menunjukkan suatu standar efektivitas selama data tersebut menspesifikasi seperangkat *output* yang diinginkan dan suatu standar efisiensi pada tingkatan yang memperinci *input* yang dianggap perlu untuk menghasilkan *output* tertentu. Data pada kinerja aktual kemudian dapat digunakan, dengan membandingkan anggaran standar, untuk mengevaluasi dimensi-dimensi tertentu dari kinerja manajerial. Karena distribusi penghargaan organisasional akan berkaitan dengan hasil-hasil proses evaluasi, maka perilaku akan diorientasikan pada pencapaian penghargaan tersebut yang dipertimbangkan dan diinginkan manajer.

Kinerja manajerial menurut Mahoney (1965), adalah kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: (i) Perencanaan: menentukan tujuan, kebijakan dan jalur-jalur tindakan. Penetapan jadwal kerja, penganggaran, prosedur-prosedur penetapan, penetapan tujuan atau standar-standar, persiapan agenda, pemrograman. (ii) Investigasi: mengumpulkan dan menyampaikan informasi, untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan. (iii) Pengkoordinasian: tukar menukar informasi dengan orang dibagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer

lain. (iv) Evaluasi: menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, seperti laporan penilaian pegawai, penilaian catatan *output*, penilaian laporan keuangan, inspeksi produk, menyetujui permintaan, menilai proposal dan usulan. (v) Pengawasan: mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan. Menasehati bawahan, melatih bawahan, menjelaskan peraturan kerja, memberikan pekerjaan, mendisiplinkan, menangani keluhan bawahan. (vi) Penentuan staf: mempertahankan tenaga kerja dari sebuah unit atau beberapa unit, merekrut, mewawancarai, memilih pegawai, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai. (vii) Negosiasi: pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, Negosiasi pajak, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, mengiklankan produk, penawaran kolektif, menjual kepada dealer atau pelanggan. (viii) Perwakilan: menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, mengisi sambutan untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, dan mempublikasikan tujuan umum perusahaan.

Muslichah (2002:69) dalam disertasi ilmiah, menuliskan bahwa kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Mahoney, menyajikan klasifikasi yang lebih mendetail dan terperinci mengenai apa yang dikerjakan manajer dan juga memberikan pemahaman baru bahwa pekerjaan manajer tidak semuanya murni bersifat manajerial sebab fakta telah menunjukkan bahwa manajer juga meluangkan waktu untuk kegiatan non manajerial misalnya acara kemasyarakatan.

Kriteria kinerja manajerial yang digunakan dalam penelitian ini, adalah kinerja manajerial yang dikembangkan oleh Mahoney (1965) dan telah banyak

digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu, antara lain Brownell & McInnes (1986), Kren (1992), Muslichah (2002) dan Hotama (2003).

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Manajerial

Lako (2004:169) menyatakan bahwa pendekatan penyusunan anggaran yang paling efektif dan kompatibel dengan perkembangan dan kompleksitas suatu organisasi modern adalah pendekatan partisipatif atau negosiasi (*interactive*). Pendekatan ini menuntut proses pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama dimana semua tingkat manajemen memberikan *input* dalam pengambilan keputusan penyusunan anggaran. Pendekatan penyusunan anggaran yang partisipatif dapat memberikan *intrinsic motivation* kepada para partisipan anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran tersebut juga menjadi suatu cara yang efektif untuk membangun kepercayaan dan komitmen antar karyawan pada semua tingkat atau lini organisasi.

Chong & Chong (2002) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan motivasi para bawahan dengan mendorong mereka untuk menerima dan menjalankan tujuan-tujuan anggaran mereka. Faktor-faktor lain yang diperkirakan dapat mempengaruhi perilaku manajer adalah faktor-faktor yang melekat pada dirinya antara lain motivasi, kemampuan dan persepsi terhadap peran. Faktor-faktor ini akan saling mempengaruhi satu dengan lainnya, akan tetapi masalah partisipasi penyusunan anggaran dalam suatu organisasi sampai saat ini masih menimbulkan perdebatan. Hal ini berkenaan dengan pandangan tentang siapa yang harus berpartisipasi, pada keputusan bagaimana karyawan

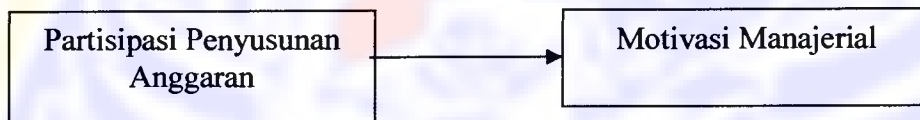
dapat berpartisipasi, dan tingkat kekuatan dari partisipasi penyusunan anggaran dalam pengambilan keputusan akhir.

Menurut Anthony & Govindarajan (dalam Sumadiyah & Susanto, 2004:481), menyatakan partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Ada dua alasan yang mendasar dan menyebabkan dorongan bagi para manajer untuk berbuat yang sebaik-baiknya dalam mencapai target atau tujuan anggaran tersebut, yaitu (1) keterlibatan para manajer untuk dapat menerima tujuan anggaran sehingga terjadi komitmen yang mendorong mereka untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya; (2) proses penyusunan anggaran yang partisipatif ini mengakibatkan pertukaran informasi yang efektif diantara mereka yang terlibat, sehingga menimbulkan dampak yang positif bagi pemahaman, pertukaran pengetahuan dan keahlian mereka secara pribadi tentang segala sesuatu permasalahan yang ada di dalam anggaran yang ditetapkan. Mereka juga dapat lebih memahami besarnya beban dan tanggung jawab serta kesulitan apa saja yang dihadapi pihak-pihak lainnya di dalam bidangnya masing-masing (Hotama, 2003:115). Terbentuknya komitmen yang tinggi terhadap anggaran yang mereka tetapkan bersama juga disebabkan proses penyusunan anggaran yang partisipatif

tersebut adalah lebih bersifat dari “bawah ke atas” dan “demokratis”. Partisipasi mereka di dalam penyusunan anggaran dapat juga dipersepsikan oleh pihak karyawan sebagai bentuk pengakuan dan pemberian rasa tanggungjawab yang besar dari pihak perusahaan kepada para manajernya. Kesemuanya ini akan memberikan motivasi pada mereka sebagai seorang manajer agar pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan bersama dalam anggaran akan sukses.

Adapun pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial.

2.5.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran, memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajer. Kinerja manajerial menurut Dunk (1989), adalah suatu keberhasilan dari para manajer sehubungan dengan peran dan fungsi mereka dalam pengelolaan di bidang tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka masing-masing. Oleh sebab itu, dalam hubungannya partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja para manajer, ternyata partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan para manajer yang berpartisipasi rendah.

Brownell (1982) menyatakan bahwa dengan memasukkan faktor partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang berfokus pada informasi anggaran akan menaikkan kinerja para manajer, bila para manajer diberi kesempatan yang tinggi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Sebaliknya sistem evaluasi yang berfokus pada informasi anggaran akan menurunkan kinerja jika tingkat partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran rendah, alasannya partisipasi tersebut mempunyai korelasi dengan kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan, perasaan sukses, kreativitas, pengakuan, tanggung jawab, dan status.

Brownell & Hirst (1986) menghubungkan ketidakpastian tugas dengan partisipasi penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer akan memiliki tingkat partisipasi yang tinggi terhadap penyusunan anggaran jika perusahaan memberikan tingkat ketidakpastian tugas yang rendah, atau dengan kata lain partisipasi penyusunan anggaran hanya akan tinggi pada saat ketidakpastian tugas rendah.

Partisipasi penyusunan anggaran menurut Kren (1992), dapat mempengaruhi kinerja para manajer, tidak secara langsung tetapi melalui variabel *intervening job-relevant information*. Kesimpulannya, penyusunan anggaran secara partisipatif dapat meningkatkan kinerja para manajer, apabila suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Dalam kaitannya dengan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, Wasisto & Sholihin (2004:568), menyatakan salah satu fungsi dari partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan, tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi juga isu lain yang terkait dengannya. Partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan mereka, yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lain. Lebih lanjut Wasisto & Sholihin menambahkan kalau partisipasi penyusunan anggaran juga memungkinkan bawahan untuk mengemukakan kritiknya, untuk mencari informasi bagi penyelesaian tugas dan menjamin kecukupan anggaran dengan mengikutsertakan input mereka pada jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka.

Adapun pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

2.5.3 Motivasi Manajerial dan Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan suatu kesediaan di dalam diri para manajer untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting di dalam

pencapaian keberhasilan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Hotama (2003:107), motivasi harus timbul lebih dahulu sebelum terbentuk kinerja para manajer tersebut, sebagai suatu kemauan atau keinginan kuat yang terbentuk dalam diri mereka untuk mengedepankan usaha-usaha dan upaya mencapai tujuan organisasi suatu perusahaan yang telah ditetapkan.

Di dalam teori harapan oleh Vroom (Robbins, 1996:215), motivasi tergantung kepada kekuatan suatu harapan bahwa tindakan seseorang akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik keluaran tersebut bagi seseorang. Atau dengan kata lain, seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan membawa ke suatu penilaian kinerja yang baik, yang pada akhirnya akan mendorong kepada suatu bonus, kenaikan gaji, atau suatu promosi.

Ada 3 (tiga) bentuk hubungan yang saling terkait di dalam memahami timbulnya motivasi dalam diri seseorang karyawan secara individual, sebagaimana yang dijelaskan dalam teori harapan tersebut, yaitu: (1) hubungan upaya dengan kinerja; probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja; (2) hubungan kinerja dengan ganjaran/imbalan; sejauhmana individu itu meyakini bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan; (3) hubungan ganjaran/imbalan dengan tujuan pribadi; sejauhmana ganjaran/imbalan organisasional dapat memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi secara individual dan bagaimana potensi daya tarik ganjaran/imbalan tersebut terhadap masing-masing individu (Robbins, 1996:215).

memuaskan tujuan-tujuan yang ada didalam diri para karyawan secara individual. Tanpa rangkaian pemahaman timbulnya motivasi tersebut diatas, maka tidaklah mungkin bagi pihak perusahaan untuk mendapatkan para karyawannya akan memberikan kinerja terbaik mereka secara maksimal.

Adapun pengaruh Motivasi Manajerial terhadap Kinerja Manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3: Pengaruh Motivasi Manajerial terhadap Kinerja Manajerial

2.5.4 Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Kinerja Manajerial

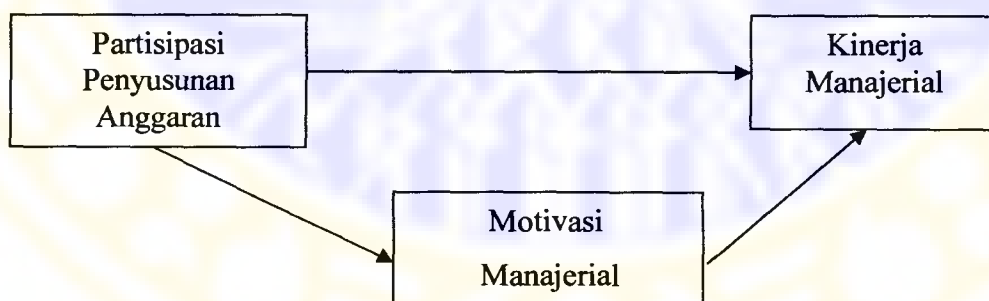
Menurut Anthony & Govindarajan (dalam Hotama, 2003:107), anggaran partisipatif yang disusun dengan melibatkan para manajer yang bertanggungjawab sebenarnya berdampak terhadap motivasi manajerial para manajer dan karenanya secara tidak langsung berpengaruh kepada kinerja manajerial dari para manajer. Anggaran partisipatif seakan merupakan sarana pendorong untuk menciptakan suatu komitmen di antara mereka untuk bekerja, sesuai dengan apa yang mereka setuju dan kehendaki di dalam proses penyusunan anggaran.

Mia (1988), Kustono (2003), Erez dan Arad serta Lucyanda (dalam Kustono, 2003) menyatakan partisipasi penyusunan anggaran oleh para manajer yang menunjukkan sikap dan/atau motivasi yang tinggi ternyata memperlihatkan perbaikan kinerja, sebaliknya partisipasi penyusunan anggaran oleh para manajer yang menunjukkan sikap dan/atau motivasi rendah ternyata memperlihatkan kinerja yang rendah. Menurut Anthony & Govindarajan (Hotama, 2003:107),

yang menunjukkan sikap dan/atau motivasi yang tinggi ternyata memperlihatkan perbaikan kinerja, sebaliknya partisipasi penyusunan anggaran oleh para manajer yang menunjukkan sikap dan/atau motivasi rendah ternyata memperlihatkan kinerja yang rendah. Menurut Anthony & Govindarajan (Hotama, 2003:107), partisipasi penyusunan anggaran yang disusun dengan melibatkan para manajer yang bertanggung jawab sebenarnya berdampak terhadap motivasi manajerial para manajer dan karenanya secara tidak langsung berpengaruh kepada kinerja manajerial dari para manajer. Partisipasi penyusunan anggaran seakan merupakan sarana pendorong untuk menciptakan suatu komitmen di antara mereka untuk bekerja, sesuai dengan apa yang mereka setuju dan kehendaki di dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh langsung kepada motivasi manajerial dan motivasi yang timbul dalam diri para manajer inilah yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Adapun pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi manajerial sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja manajerial dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel *intervening*.

2.6 Penelitian Terdahulu

2.6.1 Brownell P dan Morris McInnes (*The Accounting Review*, 1986).

Penelitian yang berjudul “*Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*” yang isinya berupa hasil-hasil penelitian empiris yang dirancang untuk menilai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi dan kinerja manajerial pada manajer tingkat menengah di 3 (tiga) perusahaan manufaktur. Menggunakan analisis jalur (*path analysis*), menguji secara empiris peran *intervening* dari motivasi dalam hubungan *partisipasi penyusunan anggaran – kinerja manajerial*.

Brownell dan McInnes meneliti potensi motivasi karyawan sebagai sebuah konstruk yang ikut menghubungkan (*intervening*) partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Istilah *intervening* digunakan dalam pengertian bahwa keberadaan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer terjadi sebagian melalui motivasi, karena motivasi merupakan penentu utama kinerja seperti terlihat dalam gambar 2.5. Hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi dan kinerja mempunyai hubungan yang secara signifikan positif, namun hubungan antara partisipasi dan kinerja melalui mediasi motivasi kurang dapat menjelaskan hubungan tersebut, terutama karena hubungan partisipasi dengan motivasi tidak signifikan.. Meskipun demikian, diketahui ada hubungan positif yang kuat antara partisipasi dan kinerja manajerial. Para manajer yang kinerjanya sangat baik akan menunjukkan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan *budget*, atau juga mungkin ada variabel-variabel lain yang mempunyai fungsi yang sama dengan motivasi. Terkait dengan pengaruh motivasional, partisipasi mungkin mengarah pada sejumlah hal seperti

pelaksanaan peningkatan, berdasarkan saran dari para manajer, dalam proses manajerial organisasi.



Gambar 2.5 Model yang menunjukkan motivasi dan sikap sebagai *intervening variables* (Brownell & McInnes, 1986).

2.6.2 Mia Lokman (*Accounting, Organizational and Society*:1988)

Penelitian yang berjudul “*Managerial Attitude, Motivation And The Effectiveness Of Budget Participation*” yang mengkaji secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan *contingency theory*. Beberapa variabel *contingent* meliputi sikap manajer (sikap terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka) dan motivasi (terhadap kerja). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel memoderasi atau memperantarai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran. Secara khusus, partisipasi dalam proses penyusunan anggaran oleh para manajer yang menunjukkan sikap atau motivasi yang lebih menguntungkan, ternyata punya keterkaitan dengan perbaikan kinerja; sedangkan partisipasi manajer yang menunjukkan sikap atau motivasi kurang menguntungkan punya keterkaitan dengan rendahnya kinerja atau terhambatnya kinerja.

Metode penelitian ini meliputi penyebaran kuesioner kepada para manajer tingkat bawah dan menengah di sebuah perusahaan besar. Sampel penelitian terdiri atas 115 manajer tingkat rendah dan tingkat menengah dari banyak bidang fungsional.

Potensi sikap dan motivasi manajer sebagai suatu konstruk yang menengahi (*moderating*) hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer, menggunakan istilah *moderating* karena sikap dan motivasi tidak punya keterkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja tapi punya keterkaitan dengan relasi di antara variabel-variabel seperti terlihat dalam gambar 2.6.



Gambar 2.6 Model yang menunjukkan sikap dan motivasi sebagai *moderating variables* (Mia, 1988).

2.6.3 Murray Dennis (1990)

Penelitian yang berjudul “The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: A Research Note.” Penelitian ini punya dua tujuan: Pertama, model relasi struktural antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja. Model ini didasarkan pada “Teori Tujuan” Locke (dalam Murray, 1990) yang sesuai dengan model-model yang tipikalnya muncul dalam literatur *accounting* tapi agak lebih detail. Kedua, berdasarkan hubungan *intervening* yang terkandung dalam model struktural, variabel-variabel yang menengahi (*moderate*) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja diidentifikasi di sini. Integrasi variabel *intervening* dan variabel *moderating* tampaknya memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang bagaimana dan kapan penyusunan anggaran (*budgeting*) bekerja. Hal ini

bisa berfungsi sebagai dasar bagi rekomendasi-rekomendasi normatif mengenai penggunaan partisipasi penyusunan anggaran di berbagai tempat manajerial dan dapat dipakai untuk mengidentifikasi isu-isu untuk penelitian masa depan.

Variabel-variabel *intervening* dapat dibedakan dengan variabel *moderating*. Variabel *intervening* bisa dipengaruhi secara langsung oleh variabel lain dan juga mempengaruhi variabel lain secara langsung, sedangkan variabel *moderating* mempengaruhi tanda hubungan atau tingkat hubungan di antara dua variabel. Misalnya, partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi tingkat tujuan yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi dan motivasi pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Tingkat tujuan (*goal level*) dan motivasi adalah variabel *intervening*. Juga dikatakan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan tingkat tujuan dipengaruhi oleh kebutuhan untuk berprestasi (disebut *need for achievement*, biasa disingkat *nach*). Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan tingkat tujuan bisa positif bagi mereka dengan *nach* tinggi dan menjadi negatif bagi mereka dengan *nach* yang rendah. *Nach* merupakan variabel *moderating*. Dalam model statistik linier, peran *intervening* dari tingkat tujuan dicerminkan oleh (1) persamaan yang di dalamnya tingkat tujuan menjadi variabel dependen dan partisipasi penyusunan anggaran menjadi variabel independen, dan (2) persamaan tambahan yang di dalamnya motivasi menjadi variabel dependen dan tingkat tujuan menjadi variabel independen. Efek *moderating* dari *nach* akan dicerminkan oleh suku perkalian (partisipasi penyusunan anggaran \times *nach*) dalam persamaan pertama.

Partisipasi penyusunan anggaran akan bekerja dengan baik, dua syarat yang diperlukan tapi tidak menjamin apakah partisipasi penyusunan anggaran dapat berpengaruh secara positif pada kinerja atau tidak. Pertama, bawahan sebaiknya diberi umpan-balik tentang sejauhmana pencapaian tujuan mereka. Kedua, atasan sebaiknya mendukung bawahan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang memperhatikan bawahan. Memberikan umpan-balik kepada bawahan adalah mudah dan sering dilakukan melalui laporan perubahan anggaran. Akan tetapi, menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat tampaknya susah. Gaya kepemimpinan yang menaruh perhatian kepada nasib bawahan secara umum kurang dimiliki oleh para atasan.

Partisipasi penyusunan anggaran bekerja dengan amat bagus dalam situasi manajerial yang kompleks. Partisipasi penyusunan anggaran terbukti berjalan dengan sukses dan mulus dalam tugas-tugas manajerial yang kompleks dimana bawahan diberi umpan balik dan atasan memberikan dukungan dan perhatian kepada para bawahannya.

2.6.4 Mia Lokman (1988)

Penelitian yang berjudul “The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables.”

Penelitian ini mengkaji pengaruh interaktif dari partisipasi penyusunan anggaran dan kesulitan kerja terhadap kinerja manajer dan motivasi kerja dalam konteks anggaran. Dengan menggunakan manajer tingkat menengah dari enam perusahaan yang bekerja di berbagai bidang fungsional sebagai subyek penelitian, studi ini menemukan bahwa kinerja manajer adalah cukup tinggi

bilamana persepsi partisipasi penyusunan anggaran sepadan dengan persepsi tingkat kesulitan kerja. Sebaliknya, kinerja manajer menjadi rendah bilamana partisipasi penyusunan anggaran tidak sepadan/sejalan dengan persepsi tingkat kesulitan kerja. Tidak diperoleh interaksi yang signifikan bersangkutan dengan motivasi kerja

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner survei dari para manajer tingkat menengah yang bekerja di enam perusahaan yang beroperasi di New Zealand. Jumlah karyawan yang dipekerjakan oleh setiap perusahaan ini adalah antara 100 sampai 1500. Dari enam perusahaan, satu perusahaan membuat produk makanan, satu perusahaan membuat *furniture* dan produk kayu, satu perusahaan merakit mobil, dua perusahaan menyediakan layanan retail dan satu perusahaan menyediakan layanan perbankan.

Dari 93 manajer yang diseleksi untuk penelitian ini, 76 manajer mengisi kuesioner dengan lengkap dan mengembalikan kuesioner yang menghasilkan tingkat respon 81,7 persen. Para manajer ini berasal dari produksi (20%); penjualan (16%), pemasaran (6%), *accounting* (18%), *import* dan pembelian (13%), *financing*/pembiayaan (10%), *personnel* (10%) dan MIS (7%). Rata-rata responden telah dipekerjakan selama lima setengah tahun oleh perusahaan mereka masing-masing dan mengawasi atau membawahi rata-rata 13 bawahan.

Sebagaimana diduga, interaksi yang diusulkan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kesulitan kerja yang berpengaruh pada kinerja adalah signifikan. Kinerja menjadi tinggi jika jumlah kesulitan kerja sebanding dengan tingkat kesulitan kerja. Sebaliknya, kinerja menjadi rendah jika jumlah partisipasi penyusunan anggaran tidak sebanding dengan tingkat kesulitan kerja. Karena itu,

kongruensi (kecocokan/kesesuaian yang baik) antara tingkat partisipasi penyusunan anggaran dan tingkat kesulitan kerja tampaknya menjadi prasyarat bagi partisipasi penyusunan anggaran yang efektif (dalam konteks kinerja).

Hasil penelitian mendukung argumen bahwa para karyawan mendapati partisipasi mereka menjadi bermakna atau berguna kalau persepsi kesulitan kerja mereka cukup tinggi, dan kalau persepsi tingkat kesulitan kerja mereka adalah rendah, mereka mendapati partisipasi penyusunan anggaran relatif tidak efektif.

2.6.5 Hotama A. Sony Nursutan (2003)

Disertasi ini berjudul “Pengaruh penganggaran partisipatif dan kepuasan kerja dengan motivasi dan kinerja manajerial terhadap kinerja organisasional perusahaan manufaktur di Jawa Timur.”

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan dalam kelompok usaha perusahaan manufaktur yang memperoleh fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang beroperasi dan berkedudukan hukum serta berkantor pusat di daerah Jawa Timur. Sampel penelitian sebanyak 107 perusahaan manufaktur dengan 457 orang manajer sebagai responden.

Dipergunakan teknik analisis model persamaan struktural (SEM) untuk menguji 9 (sembilan) buah hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 3 (tiga) diagram hubungan jalur di dalam model penelitian. Diagram hubungan jalur yang dominan adalah diawali dari partisipasi penyusunan anggaran, melalui kepuasan kerja manajer dan berakhir menuju kepada kinerja organisasi perusahaan. Kepuasan kerja selain berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasional ternyata juga signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajer.

2.6.6 Milani Ken (1975)

Penelitian yang berjudul “The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor and Attitude: A Field Study” berkaitan dengan bahasan umum partisipasi dalam pembuatan keputusan dengan penekanan partisipasi khusus pada penyusunan anggaran (yaitu anggaran operasional). Partisipasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk mendeskripsikan tingkat dimana seorang bawahan diperbolehkan untuk memilih pilihan tindakannya sendiri. Hasil penelitian secara keseluruhan konsisten dengan banyak penelitian sebelumnya, Partisipasi penyusunan anggaran berkaitan erat dengan sikap-sikap tetapi secara konsisten tidak berkaitan dengan kinerja.

Fokus penelitian pada *foreman* yang terlibat dalam situasi anggaran operasional yang partisipatif maupun non partisipatif. Menggunakan variabel-variabel *behavioral* dan anggaran yang berkaitan dengan literatur yaitu: kinerja, sikap terhadap pekerjaan, dan sikap terhadap perusahaan. Menggunakan analisis korelasi untuk menguji hipotesis penelitian, dimana menggunakan enam pertanyaan untuk menentukan tingkat partisipasi penyusunan anggaran, mempergunakan skala likert untuk menghitung skor dari pertanyaan tersebut.

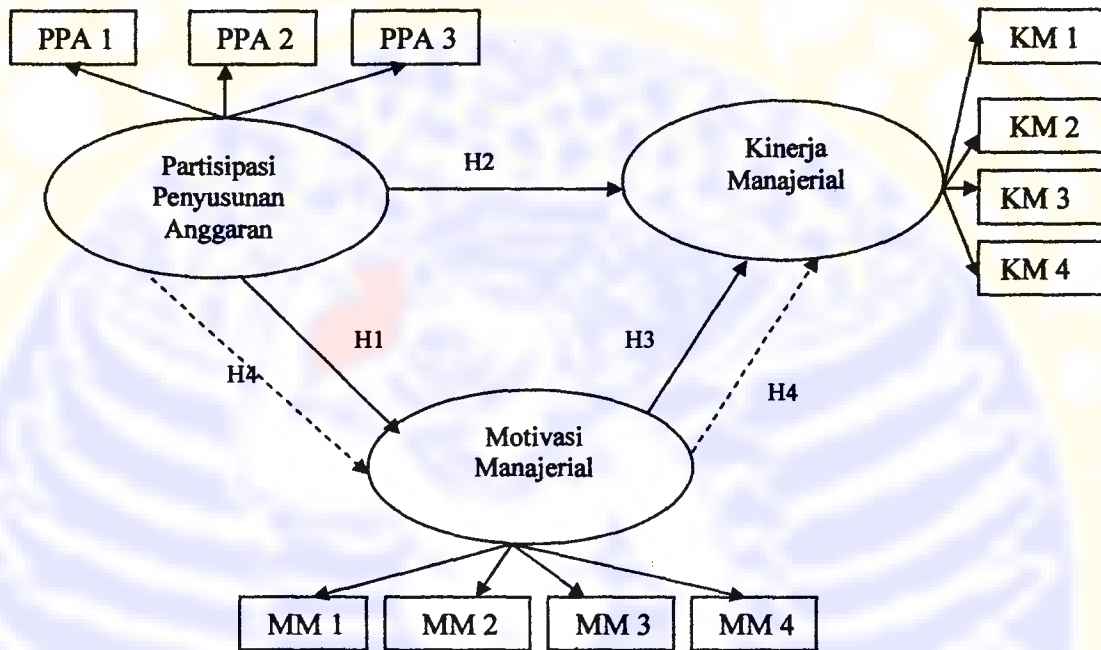
2.6.7 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Penggunaan anggaran sebagai alat ukur untuk mengevaluasi perilaku dan kinerja manajer telah mengundang serangkaian perdebatan yang kemudian mendorong para peneliti untuk melakukan penelitian di bidang ini. Adapun ringkasan penelitian tersebut dapat dilihat pada lampiran 1.

BAB 3






KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

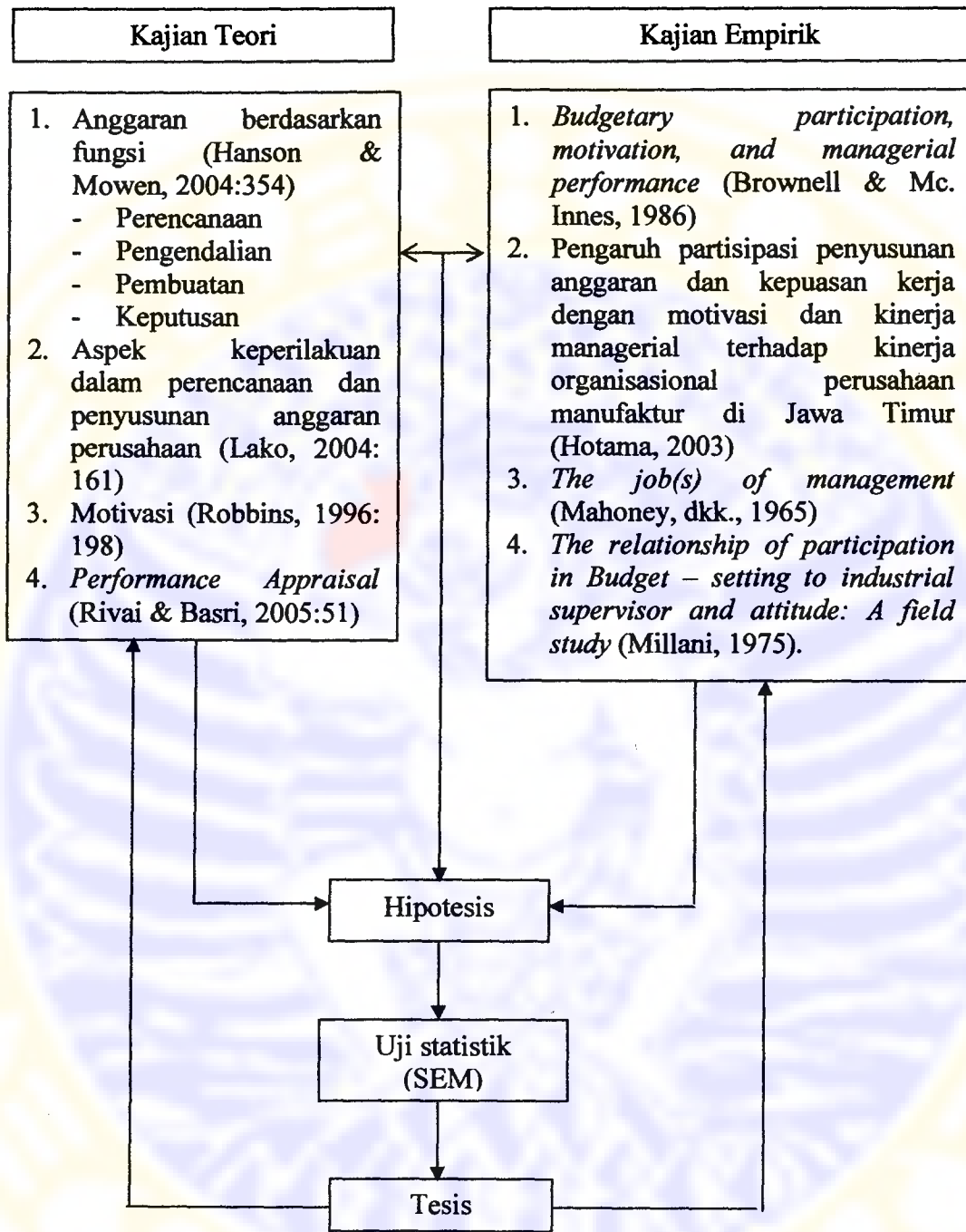
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 3.1: Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

-  : Variabel terukur (measures variables / observed variables / indicators variables / manifest variable).
-  : Variabel laten (latent variables / constructs variables / un observed variables)
-  : Pengaruh langsung
-  : Pengaruh tidak langsung
-  : Pembentuk konsep / indikator pembentuk variabel.



Gambar 3.2 Kerangka proses berpikir.

3.2 Hipotesis

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang dinyatakan sebagai berikut:

- H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial.
- H2 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H3 : Motivasi manajerial berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H4 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel *intervening*.

BAB 4

MATERI DAN METODE PENELITIAN

4.1 Jenis/Rancangan Penelitian yang Digunakan

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan penelitian kuantitatif yang memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian kuantitatif menurut Indriantoro & Supomo (2002:12) adalah suatu penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Adapun unit analisis dalam penelitian ini bersifat individual yaitu pada tingkat manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Brownell & McInnes (1986), yang memasukkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* dan telah dikembangkan oleh Hotama (2003). Hanya yang membedakan variabel yang digunakan oleh Hotama sebanyak 5 (lima) variabel dan penelitian ini hanya dibatasi ruang lingkupnya menjadi 3 (tiga) variabel yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran, variabel motivasi manajerial dan variabel kinerja manajerial dengan lokasi penelitian yang berbeda yaitu pada perusahaan manufaktur yang ada di Sulawesi Utara.

4.2 Populasi, Besar Sampel (*Sampel Size*), dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah keseluruhan para manajer di 74 perusahaan, yang membawahi berbagai bidang tugas atau fungsi-fungsi yang ada di dalam suatu perusahaan manufaktur yang ada di Sulawesi Utara. Setiap

perusahaan akan diperoleh responden sekurang-kurangnya 4 (empat) orang manajer pada tingkat fungsional, yang bertanggung jawab pada berbagai fungsi atau bertugas dalam bidang tertentu dari keseluruhan kegiatan usaha suatu perusahaan seperti: manajer pemasaran, manajer produksi, manajer keuangan dan akuntansi, manajer sumber daya manusia, manajer penelitian dan pengembangan, manajer teknik, dan manajer pada berbagai fungsi lainnya yang ada di perusahaan manufaktur.

Menurut Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC, (1998:444), ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 dan Solimun (2002:83) menyatakan bahwa minimum absolutnya adalah 50 atau sama dengan 5-10 kali jumlah variabel *manifest* (indikator) dari keseluruhan variabel laten. Dengan demikian sampel minimal menurut rumus Solimun adalah 10×11 variabel *manifest*/indikator = 110 manajer, pada penelitian ini jumlah sampel yang ada sebanyak 168 manajer di 54 perusahaan. Dengan demikian *sample size* ini memenuhi kriteria karena melebihi sampel minimum yaitu 110 responden.

Selanjutnya teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara *probability sampling*, menurut Sugiyono (2002:56) *probability sampling* adalah teknik *sampling* yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dalam penelitian ini teknik *sampling* yang dipergunakan adalah *simple random sampling*.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini, variabel diklasifikasikan sesuai dengan 4 hipotesis yang telah dibahas dalam Bab 3. Klasifikasi variabel berdasarkan hipotesis

penelitian menjadi variabel bebas, variabel terikat dan variabel *intervening* seperti terlihat dalam tabel 4.1. Sekaran (dalam Soewarno N, 2004:129) mendefinisikan variabel terikat sebagai variabel dependen, dan variabel bebas sebagai variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel antara (*intervening*) adalah variabel yang ikut berpengaruh pada saat variabel bebas (variabel independen) mempengaruhi variabel terikat (variabel dependen).

Tabel 4.1
Klasifikasi Variabel

Hipotesis	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel <i>Intervening</i>
Hipotesis 1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Motivasi Manajerial	
Hipotesis 2	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Kinerja Manajerial	
Hipotesis 3	Motivasi Manajerial	Kinerja Manajerial	
Hipotesis 4	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Kinerja Manajerial	Motivasi Manajerial

Sumber: Data olahan, 2005.

Dalam analisa dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), Ferdinand (2000:10) menyatakan bahwa variabel dapat diklasifikasikan menjadi 2 kelompok yakni:

1. Variabel terukur (*measured variable*), adalah variabel yang datanya harus dicari melalui penelitian lapangan, misalnya melalui instrumen-instrumen survei. Variabel ini disebut juga *observed variables*, *indicator variables*, atau *manifest variables*.

2. Variabel bentukan atau faktor atau konstruk, adalah variabel yang dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati dalam dunia nyata. Karena merupakan variabel bentukan, maka disebut juga *latent variables*. Nama lain untuk *latent variables* adalah *constructs* atau *unobserved variables*.

Klasifikasi variabel bentukan dan variabel terukur dalam penelitian ini, dapat dilihat dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Klasifikasi Variabel Bentukan dan Variabel Terukur

Variabel Bentukan	Variabel Terukur
1. Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	1.1 Intensitas Partisipasi 1.2 Jenis dan Keragaman Anggaran 1.3 Kualitas Partisipasi
2. Motivasi Manajerial (MM)	2.1 Motivasi Perencanaan 2.2 Motivasi Pengorganisasian 2.3 Motivasi Pelaksanaan/Operasional 2.4 Motivasi Pengawasan dan Pengendalian
3. Kinerja Manajerial (KM)	3.1 Kinerja Perencanaan 3.2 Kinerja Pengorganisasian 3.3 Kinerja Pelaksanaan/Operasional 3.4 Kinerja Pengawasan dan Pengendalian

Sumber: Data olahan, 2005.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari masing-masing variabel pada penelitian ini, mengutip definisi operasional variabel dari penelitian Hotama (2003:158), yang merupakan pengembangan hasil penelitian dari Brownell & McInnes (1986), Millani (1975), dan Mahoney (1963).

4.3.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran (=PPA)

Partisipasi penyusunan anggaran adalah sejauhmana dalam proses penyusunan anggaran para manajer perusahaan terlibat dan diajak untuk berpartisipasi sehingga dapat berperan, mempengaruhi dan memberikan sumbangan mereka dalam pembentukan suatu anggaran. Partisipasi tersebut dapat berlangsung dalam bentuk pengajuan usulan untuk perubahan dan perbaikan, berdiskusi, bernegosiasi, dan ikut serta mengambil keputusan di dalam penetapan suatu anggaran oleh pihak perusahaan (Hotama, 2003:158).

Indikator-indikator dari partisipasi penyusunan anggaran (Hotama, 2003:158) ini meliputi 3 variabel observasi masing-masing yaitu:

- a. (PPA 1) = Intensitas Partisipasi (X_1) yaitu seberapa banyak atau seringnya yang dirasakan oleh para manajer untuk diajak atau terlibat di dalam penyusunan anggaran yang ada di perusahaan.
- b. (PPA 2) = Jenis dan Keragaman Anggaran (X_2) yaitu berapa banyak ragam dan/atau jenis anggaran para manajer untuk diajak serta atau terlibat dalam penyusunan anggaran yang ada di dalam perusahaan.
- c. (PPA 2) = Kualitas Partisipasi (X_3) yaitu sejauhmana kesungguhan dan perhatian serta peluang peran atau pengaruh yang dirasakan oleh para manajer ikut serta berpartisipasi menentukan keputusan anggaran yang disusun di perusahaan.

4.3.2.2 Motivasi Manajerial (=MM)

Motivasi Manajerial adalah sejauhmana kemauan para manajer untuk mengedepankan usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi

perusahaan sehingga merupakan dorongan untuk melaksanakan tugas sesuai bidang tugas mereka masing-masing dalam fungsi-fungsi manajemen yang seharusnya mereka laksanakan sebagai seorang manajer (Hotama 2003:159).

Indikator-indikator dari Motivasi Manajerial (Hotama 2003:159) ini meliputi 4 (empat) variabel observasi masing-masing yaitu:

- a. (MM1) = Motivasi Perencanaan (Y_1); yaitu sejauhmana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka untuk menyelidiki, meneliti dan merencanakan segala sesuatunya yang dibutuhkan dalam rangka menghadapi tugas dan pekerjaannya, antara lain yaitu menghimpun dan menyiapkan informasi, merancang dan menganalisis pekerjaan, menentukan tujuan, membuat kebijakan dan rencana tindakan, menjadwal kegiatan, merancang prosedur, membuat program-program dan rencana penganggarannya.
- b. (MM2) = Motivasi Pengorganisasian (Y_2); yaitu sejauhmana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka dalam mengorganisasikan segala sesuatunya sesuai kebutuhan dalam rangka menghadapi tugas dan pekerjaannya, antara lain membangun angkatan kerja, merekrut, memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan karyawan.
- c. (MM3) = Motivasi Pelaksanaan (Y_3); yaitu sejauhmana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka dalam mengatasi segala sesuatunya di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya seperti mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih, mengembangkan bawahan, membagi dan memberikan tugas-tugas, menangani keluhan, menjelaskan

peraturan kerja, membeli bahan dan menjual produk, membuat kontrak, menghubungi pemasok, melakukan tawar menawar, mencari sumber daya, tukar menukar informasi dengan pihak lain, mengkaitkan dan menyesuaikan program serta melakukan kerjasama dan hubungan dengan bagian lainnya, mewakili perusahaan terhadap pihak luar dan di luar perusahaan, termasuk pendekatan dengan masyarakat dan mempromosikan perusahaan.

- d. (MM4) = Motivasi Pengawasan dan Pengendalian (Y_4); yaitu sejauhmana para manajer memiliki dorongan untuk mengedepankan usaha-usaha mereka dalam mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu yang terkait dengan kegiatan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, seperti menilai proposal, menilai laporan aktivitas dan hasil kerja, menilai laporan keuangan, mengawasi pelaksanaan kerja, menilai aktivitas dan perilaku karyawan, memeriksa produk yang dihasilkan.

4.3.2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial (KM) adalah sejauhmana keberhasilan seorang manajer dalam melaksanakan tugas pekerjaan di bidang mereka masing-masing sesuai dengan ketentuan fungsi-fungsi manajemen yang seharusnya mereka laksanakan sebagai seorang manajer. (Hotama, 2003:162). Adapun indikator yang berhubungan dengan kinerja manajerial:

- a. (KM1) = Kinerja Perencanaan (Y_5); yaitu sejauhmana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam merencanakan segala sesuatunya untuk menghadapi tugas pekerjaannya. Seperti menghimpun dan menyiapkan informasi, merancang dan menganalisis

pekerjaan, menentukan tujuan, membuat kebijakan dan rencana tindakan, menjadwalkan kegiatan, merancang prosedur, membuat program-program dan rencana pembiayaannya.

- b. (KM2) = Kinerja Pengorganisasian (Y_6); yaitu sejauhmana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam mengorganisasikan segala sesuatunya untuk menghadapi tugas dan pekerjaannya. Seperti, membangun angkatan kerja, merekrut dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan karyawan.
- c. (KM3) = Kinerja Pelaksanaan/Operasional (Y_7); yaitu sejauhmana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam melaksanakan segala sesuatunya untuk menghadapi tugas dan pekerjaannya. Seperti, mengarahkan, memimpin, membimbing, melatih, mengembangkan bawahan, membagi dan memberikan tugas-tugas, menangani keluhan, menjelaskan peraturan kerja, membeli dan menjual produk, membuat kontrak, menghubungi pemasok, melakukan tawar-menawar, mencari kebutuhan sumber daya, tukar menukar informasi dengan pihak lain, mengkaitkan dan menyesuaikan program serta melakukan kerjasama, dan hubungan dengan bagian lainnya, mewakili perusahaan terhadap pihak luar dan di luar perusahaan, termasuk pendekatan dengan masyarakat dan usaha-usaha mempromosikan perusahaan.
- d. (KM4) = Kinerja Pengawasan dan Pengendalian (Y_8); yaitu sejauhmana para manajer memiliki keberhasilan dalam fungsi dan tugas mereka sebagai seorang manajer dalam mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu kegiatan yang terkait dengan tugas dan pekerjaannya. Seperti, menilai

proposal, menilai laporan aktivitas dan hasil kerja, menilai laporan keuangan, mengawasi pelaksanaan kerja, menilai karyawan, memeriksa kualitas hasil produk.

4.4 Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran

Sebagai instrumen penelitian akan dipergunakan kuesioner yang diberikan kepada para manajer yang terpilih menjadi sampel penelitian. Kuesioner yang dipergunakan untuk mendapatkan data penelitian ini menggunakan kuesioner standar yang telah dikembangkan oleh Hotama (2003:164) dan kuesioner ini telah teruji validitas dan reliabilitasnya, dan telah dipergunakan secara luas dalam penelitian di bidang akuntansi. Antara lain dalam kajian Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Brownell dan Hirst (1986), Chanhall (1986), Dunk (1989), dan dalam disertasi Hotama (2003). Skala pengukuran berupa kuesioner berisikan 6 (enam) item skala pertanyaan untuk PPA, dan skala pengukuran untuk MM dan KM menggunakan kuesioner yang terdiri dari 8 (delapan) buah item pertanyaan. Penilaian PPA, MM dan KM akan dinyatakan dalam bentuk jawaban berupa skor dengan nilai 1 sampai dengan 10 dalam skala likert.

4.4.1 Skala Pengukuran Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran (=PPA)

Kuesioner Partisipasi Penyusunan Anggaran (=PPA) dipergunakan untuk mendapatkan nilai skor data pengukuran tentang *partisipasi penyusunan anggaran*. Dimana pengukuran ini untuk menilai sejauhmana peran dan keterlibatan para manajer perusahaan dalam proses penyusunan anggaran yang diperuntukkan bagi bidang tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Kuesioner ini berisikan 6 (enam) item skala pertanyaan yang akan mengukur persepsi para manajer yang terkait dengan 3 (tiga) buah indikator/variabel terukur yaitu: banyaknya atau seringnya mereka diajak berpartisipasi, jenis dan keragaman anggaran dimana para manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, besarnya pengaruh dan peran para manajer ketika suatu anggaran disusun dapat dilihat pada tabel 4.3. Penilaian sejauhmana keterlibatan atas partisipasi para manajer terhadap proses penyusunan anggaran tersebut dinyatakan dalam bentuk jawaban berupa skor dengan nilai 1 sampai dengan 10 dalam skala likert sesuai standar pertanyaan dalam kuesioner Hotama (2003:166) dan yang merupakan pengembangan dari *Milani participation instrument* (1975).

Tabel 4.3
Instrumen Pengukuran Partisipasi Penyusunan Anggaran

Variabel	Indikator	No. Instrumen
PPA	PPA 1	1 dan 2
	PPA 2	3 dan 4
	PPA 3	5 dan 6

Sumber: Data olahan, 2005

4.4.2 Skala Pengukuran Kuesioner Motivasi Manajerial (MM)

Kuesioner motivasi manajerial menurut Hotama (2003:166) adalah untuk mendapatkan data jawaban tentang motivasi para manajer perusahaan. Motivasi para manajer tersebut adalah kemauan mereka untuk mengedepankan usaha-usaha atau dorongan yang timbul untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka sesuai standar kerja manajerial dalam fungsi-fungsi manajemen pada umumnya. Kuesioner ini terdiri dari 8 (delapan) buah item pertanyaan yang semuanya terkait dengan 4 (empat) buah indikator tentang motivasi di bidang perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dapat dilihat pada tabel 4.4. Penilaian akan dinyatakan dalam bentuk jawaban berupa skor dengan nilai 1 sampai dengan 10 dalam skala likert. Skor 1 -3 = motivasi manajerial di bawah rata-rata, 4-7 = motivasi manajerial rata-rata, dan 8-10 motivasi manajerial di atas rata-rata, sesuai standar pertanyaan dalam kuesioner Hotama (2003:166).

Tabel 4.4
Instrumen Pengukuran Motivasi Manajerial

Variabel	Indikator	No. Instrumen
MM	MM 1	1 dan 2
	MM 2	3 dan 4
	MM 3	5, 6 dan 7
	MM4	8

Sumber: Data olahan, 2005

4.4.3 Skala Pengukuran Kuesioner Kinerja Manajerial

Kuesioner Kinerja Manajerial (KM) menurut Hotama (2003:166) yang merupakan pengembangan dari *Mahoney's Performance Instrument* (Mahoney, 1975) dipergunakan untuk mendapatkan nilai skor data jawaban tentang kinerja para manajer terkait dengan standar kinerja manajerial yang harus dimiliki seorang manajer, berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen umumnya yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, evaluasi dan perwakilan. Daftar pertanyaan untuk kuesioner kinerja manajerial berisikan 8 (delapan) item yang terkait dengan 4 (empat) indikator kinerja manajer yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/operasional, pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada tabel 4.5. Penilaian akan dinyatakan dalam bentuk

jawaban berupa skor dengan nilai 1 sampai dengan 10 dalam skala likert. Skor 1 - 3 = kinerja manajerial di bawah rata-rata, 4-7 = kinerja manajerial rata-rata, dan 8-10 kinerja manajerial di atas rata-rata, sesuai standar pertanyaan dalam kuesioner Hotama (2003:167).

Tabel 4.5
Instrumen Pengukuran Kinerja Manajerial

Variabel	Indikator	No. Instrumen
KM	KM 1	1 dan 2
	KM 2	3 dan 4
	KM 3	5, 6 dan 7
	KM4	8

Sumber: Data olahan, 2005

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian sebagaimana diuraikan pada rancangan penelitian sebelumnya adalah dilakukan pada perusahaan manufaktur yang ada di Sulawesi Utara. Berdasarkan data dari Biro Pusat Statistik pada tahun 2003 tercatat 74 perusahaan industri besar sedang yang aktif di Sulawesi Utara. Komposisi jumlah perusahaan menurut klasifikasi kode industri di tahun 2003, menunjukkan bahwa perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan minuman tercatat yang paling banyak di Sulawesi Utara terdiri dari 45 perusahaan atau 60,81% dari jumlah perusahaan industri secara keseluruhan.

Waktu penelitian secara keseluruhan adalah terdiri dari persiapan instrumen penelitian dan pengumpulan data, kemudian dilanjutkan dengan proses evaluasi dan pengujian hipotesis sampai dengan pembahasan hasil temuan dan hasil kesimpulan termasuk pelaporannya.

4.6 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengumpulan data sebagai berikut:

1. Melakukan pendataan tentang keseluruhan perusahaan manufaktur yang ada, melalui informasi yang diperoleh langsung dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara, Biro Pusat Statistik dan Depperindag kota Bitung yang lebih dikenal sebagai daerah industri.
2. Setelah melakukan pendataan tentang nama dan lokasi perusahaan manufaktur tersebut, maka ditentukan secara acak dari 74 perusahaan yang ada yang dijadikan sampel adalah para manajer yang ada pada 54 perusahaan manufaktur yang terpilih.
3. Daftar pertanyaan (kuesioner) diantar langsung kepada perusahaan terpilih dan ada yang dikirim melalui jasa pos. Para responden terdiri dari para manajer bidang fungsional dan operasional dari perusahaan manufaktur yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian.
4. Penyebaran kuesioner yang pertama dan kedua hanya 10% yang berhasil. Oleh sebab itu, penyebaran kuesioner berikutnya telah mendapat bantuan dari Kepala Dinas Perindag Kota Bitung dan stafnya.

4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian diseleksi, kemudian di tabulasi dan dimasukkan ke program SPSS versi 10.0 dan AMOS 4.0 untuk dianalisis lebih lanjut. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* atau *SEM*.

Alasan penggunaan SEM karena keunggulan aplikasi *SEM* dalam penelitian ini adalah kemampuannya untuk menampilkan sebuah model komprehensif bersamaan dengan kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi atau faktor dari sebuah konsep melalui indikator-indikator empiris serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh antar faktor secara teoritis (Ferdinand, 2005:ii).

4.7.1 Pemeriksaan Asumsi SEM

Menurut Ferdinand (2005:80, 139-154), terdapat berbagai asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang di analisis dengan pemodelan SEM sebagai berikut:

(1) Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM adalah minimum berjumlah 100. Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik.

Dalam penelitian, asumsi ini terpenuhi karena data yang berhasil dikumpulkan untuk dianalisis berjumlah 168 sampel, lebih besar dari jumlah sampel minimum 110 sampel.

(2) Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas terpenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut dengan pemodelan SEM. Semua hubungan dalam SEM diasumsikan linier. Pemeriksaan normalitas dan linieritas dilakukan dengan bantuan program AMOS 4.0 (Ferdinand (2005:139),

(3) Angka Ekstrim (*Outliers*)

Menurut Ferdinand (2005:142) *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pemeriksaan *Outliers* dilakukan dengan bantuan program AMOS 4.0.

(4) Multikolinieritas (*Multicollinearity*)

Cooper & Emory (dalam Soewarno N:2004) mendefinisikan *Multicollinearity* adalah suatu kondisi dimana terdapat hubungan korelasi yang tinggi antar sebagian atau seluruh variabel independen dalam suatu regresi berganda. *Multicollinearity* dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem *Multicollinearity* (Ferdinand, 2005:153). Pengujian *Multicollinearity* dilakukan dengan bantuan program AMOS 4.0.

4.7.2 Uji Hipotesis

Penelitian ini merupakan penelitian atas 3 variabel yakni (1) partisipasi penyusunan anggaran, (2) motivasi manajerial, dan (3) kinerja manajerial. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis multivariat dengan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan program AMOS 4.0.

Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen (Ferdinand 2005:5). SEM juga merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis jalur (Solimun 2002:65).

Langkah-langkah dalam SEM menurut Ferdinand (2005:271-303). adalah sebagai berikut

4.7.2.1 Pengembangan Model Teoritis

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel intervening.

Model teoritis telah dibangun seperti terlihat pada gambar 3.1 di Bab 3, berdasar telaah kepustakaan yang ada pada Bab 2. Telaah kepustakaan yang intens dan memberikan dasar teoritis yang kuat merupakan justifikasi atas model yang dikembangkan dalam penelitian ini. SEM dipergunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis yang telah disusun tersebut, melalui data empirik. (Ferdinand, 2005:57).

4.7.2.2 Pengembangan Diagram Alur (*Path diagram*)

Path diagram akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 4.0 dan versi-versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah *path diagram*, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi (Ferdinand, 2005:65).

4.7.2.3 Konversi Diagram Alur (*Path diagram*) ke dalam Persamaan

Adapun persamaan struktural yang dibangun dengan pedoman Hair (1998:597), Ferdinand (2005:71), dan (Solimun, 2002:76) adalah sebagai berikut:

Endogenous Variables = Exogenous Variables + Endogenous Variables + Error

$$Y_2 = X_1 + Y_1 + E$$

$$X_2 = b_2 X_1 + e$$

$$Y = b_2 X_1 + b_3 X_2 + e$$

4.7.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data *input* untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi/sampel yang berbeda (Ferdinand, 2005:72).

4.7.2.5 Menilai Problem Identifikasi (*Identification Problem*)

(Ferdinand, 2005:77) menyatakan bahwa problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program AMOS tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians *error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

Oleh karena itu, Ferdinand (2002:51), menyarankan bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model tersebut dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

4.7.2.6 Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Goodness-of-fit dan *cut off value* yang dipergunakan dalam analisis SEM dapat dilihat pada tabel 4.6 (Ferdinand, 2005:92).

4.7.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah yang terakhir dalam analisis dengan menggunakan SEM adalah menginterpretasikan model, dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan (Ferdinand, 2005:96).

Bilamana model cukup baik, maka langkah berikutnya dalam SEM adalah melakukan interpretasi. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil, angka 2,58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan. Bilamana belum baik, maka perlu diadakan modifikasi. Sebuah nilai indeks modifikasi menunjukkan hasil yang baik bilamana model tersebut dimodifikasi (ditambah jalur hubungan atau sebaiknya dihilangkan), maka nilai *chi-square* akan turun sebesar nilai indeks tersebut. Indeks modifikasi adalah sebuah indeks yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk melakukan modifikasi terhadap model yang diajukan dengan syarat harus terdapat justifikasi teoritis yang cukup untuk modifikasi tersebut.

Tabel 4.6
Goodness-of-fit index

GOODNESS OF - FIT INDEX	CUT - OFF VALUE	KETERANGAN
X ² -CHI SQUARE	Diharapkan kecil	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data)
SIGNIFICANCE OF PROBABILITY	≥ 0,05	Uji signifikan terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi
RMSEA	≤ 0,08	Mengkompensasi kelemahan <i>chi-square</i> pada sampel besar
GFI	≥ 0,90	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R ² dalam regresi berganda)
AGFI	≥ 0,90	GFI yang disesuaikan dengan <i>degree of free (DF)</i>
CMIN/DF	≤ 2,00	Kesesuaian antara data dan model
TLI	≥ 0,95	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline model</i>
CFI	≥ 0,95	Uji kelayakan model yang tidak <i>sensitive</i> terhadap besar sampel dan kerumitan model

Sumber: Hair (1998), (Ferdinand, 2005:92)

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab 5 berisi tentang hasil penelitian dan analisis hasil penelitian yang meliputi: (1) deskripsi responden, (2) deskripsi variabel penelitian, (3) analisis statistik terhadap alat ukur maupun terhadap data yang telah dikumpulkan dari kuesioner, dan (4) pengujian hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, yang meliputi evaluasi model pengukuran melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan evaluasi model struktural dengan menggunakan AMOS 4.0.

5.1 Deskripsi Responden

Berdasarkan daftar pertanyaan yang telah diajukan, data responden mencakup: (1) jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Tabel 5.1 menyajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, meliputi 35 orang yang berjenis kelamin perempuan atau 20,83% dan 133 orang berjenis kelamin laki-laki atau 79,17%. Pada umumnya responden berada pada umur diantara 39-45 tahun, yaitu sebanyak 80 orang atau 47,62%. Responden yang berumur di atas 45 tahun ada sebanyak 47 orang atau 27,98%, umur 32-38 tahun sebanyak 35 orang atau 20,83% dan yang berumur 25-31 tahun hanya 6 orang atau 3,57%, tidak ada responden yang berumur 18-24 tahun. Responden yang memiliki pendidikan Strata 1 sebanyak 156 orang atau 92,86%, Diploma dan Strata 2 sebanyak 6 orang atau 3,57%.

Tabel 5.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Umur,
Tingkat Pendidikan dan Lama Bekerja

KETERANGAN	FREKUENSI	PROSENTASE
Jenis Kelamin		
Perempuan	35	20,83%
Laki - laki	133	79,17%
Jumlah	168	100,00%
Umur		
18 - 24 Tahun	0	0,00%
25 - 31 Tahun	6	3,57%
32 - 38 Tahun	35	20,83%
39 - 45 Tahun	80	47,62%
> 45 Tahun	47	27,98%
Jumlah	168	100,00%
Tingkat Pendidikan		
S3	0	0,00%
S2	6	3,57%
S1	156	92,86%
Diploma	6	3,57%
Jumlah	168	100,00%
Lama Bekerja		
< 5 Tahun	41	24,40%
5 - 10 tahun	66	39,29%
> 10 Tahun	61	36,31%
Jumlah	168	100,00%

Sumber: Data primer hasil olahan, 2005.

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa responden yang bekerja di perusahaan kurang dari 5 tahun sebanyak 41 orang atau 24,40%, dan sebagian besar manajer (39,29% atau 66 orang) telah bekerja di perusahaan selama 5-10 tahun. Responden yang telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 61 orang atau 36,31%. Fenomena ini menggambarkan bahwa para manajer di perusahaan manufaktur sangat memperhatikan pendidikan formal mengingat 96,43% (92,86% ditambah 3,57%), berpendidikan S1 atau lebih tinggi (S2) dengan masa kerja rata-rata di atas 5 tahun. Peneliti menginterpretasikan bahwa untuk memimpin sebuah divisi/bagian/departemen dalam perusahaan manufaktur (pabrik) diperlukan

pendidikan formal yang tinggi, idealnya setingkat sarjana atau yang lebih tinggi. Kemungkinan tetap terbuka bagi manajer dengan pendidikan setingkat diploma (terbukti 3,57% orang berpendidikan diploma) dapat memimpin divisi/bagian/departemen bila disertai dengan pengalaman bekerja.

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian

5.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

5.2.1.1 Intensitas Partisipasi

Sebanyak 68 responden atau 40.5% menyatakan bahwa atasan hampir sangat sering meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun dan responden tersebut hampir sangat sering juga menyatakan pendapat dan/atau usulan tentang anggaran keatasannya tanpa diminta. Sebanyak 62 responden atau 36.9% menyatakan sangat sering dimintakan pendapat dan juga sangat sering menyatakan pendapat keatasannya tanpa diminta. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.2.1.2 Jenis dan Keragaman Anggaran

Sebanyak 62 atau 36.9% responden merasa terlibat pada hampir sebagian besar anggaran dalam proses penyusunan anggaran, dan alasan yang dibuat atasan ketika revisi anggaran dibuat masuk akal. Responden sebanyak 39 orang atau 23.2% merasa keterlibatannya pada sebagian besar anggaran, dan alasan yang dibuat atasan hampir sangat masuk akal. Sebanyak 37 responden atau 22.0%

merasa terlibat pada beberapa anggaran dan alasan yang dibuat atasan ketika revisi anggaran dibuat agak masuk akal. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.2.1.3 Kualitas Partisipasi

Sebanyak 71 responden atau 42.3% menyatakan bahwa banyak pengaruh yang dirasakan mereka untuk anggaran akhir dan responden menyadari bahwa sumbangan yang mereka berikan terhadap anggaran yang disusun sangat penting. Sebanyak 57 responden atau 33.9% merasakan hampir banyak pengaruh yang dirasakan mereka untuk anggaran akhir dan sumbangan yang dibrikannya terhadap anggaran hampir sangat penting. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.2.2 Motivasi Manajerial

5.2.2.1 Motivasi Perencanaan

Dari hasil statistik deskriptif yang disajikan di lampiran 5, dapat diketahui sebanyak 134 responden mempunyai motivasi di atas rata-rata untuk merencanakan: tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, prosedur, pemrograman., dan mempunyai motivasi yang tinggi pula untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, persediaan, menganalisis pekerjaan untuk perencanaan kerja berikutnya.

5.2.2.2 Motivasi Pengorganisasian

Dari hasil statistik deskriptif yang disajikan di lampiran 5, dapat diketahui sebanyak 94 responden mempunyai motivasi di atas rata-rata untuk mempertahankan angkatan kerja di bagiannya, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai., dan mempunyai motivasi yang tinggi pula untuk melakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, melakukan hubungan dengan manajer di bidang lainnya.

5.2.2.3 Motivasi Pelaksanaan

Dari hasil statistik deskriptif yang disajikan di lampiran 5, dapat diketahui sebanyak 72 responden mempunyai motivasi diatas rata-rata untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahannya, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan: memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan., dan mempunyai motivasi yang tinggi pula untuk melakukan tawar-menawar dengan berbagai pihak yang terkait dengan untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak pembelian barang dan jasa, menghubungi dan menseleksi pemasok, tawar-menawar dengan wakil pemasok baik individuai maupun secara kelompok., serta mempunyai motivasi yang tinggi pula untuk menghadiri pertemuan: pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan

perkumpulan bisnis, berpidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasinya.

5.2.2.4 Motivasi Pengawasan dan Pengendalian

Dari hasil statistik deskriptif yang disajikan di lampiran 5, dapat diketahui sebanyak 153 responden mempunyai motivasi di atas rata-rata untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; menilai pegawai dan catatan hasil kerja, menilai laporan keuangan; memeriksa produk berikut melakukan tindakan koreksi yang perlu.

5.2.3 Kinerja Manajer

5.2.3.1 Kinerja Perencanaan

Sebanyak 126 responden memiliki kinerja manajerial di atas rata-rata dalam melaksanakan tugas pekerjaan di bidang mereka masing-masing untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman dan investigasi mereka memberikan penilaian tinggi untuk kinerjanya.. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.2.3.2 Kinerja Pengorganisasian

Sebanyak 74 responden memiliki kinerja manajerial di atas rata-rata dalam melaksanakan tugas pekerjaan di bidang mereka masing-masing untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai, tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.2.3.3 Kinerja Pelaksanaan

Sebanyak 110 responden memiliki kinerja manajerial di atas rata-rata dalam melaksanakan tugas pekerjaan di bidang mereka masing-masing untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan dan dalam hal melakukan negosiasi juga dalam menghadiri pertemuan-pertemuan. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.2.3.4 Kinerja Pengawasan dan Pengendalian

Sebanyak 149 responden memiliki kinerja manajerial di atas rata-rata dalam melaksanakan tugas pekerjaan di bidang mereka masing-masing untuk

menilai dan mengukur proposal, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil kerja, penilaian laporan keuangan; pengawasan pelaksanaan kerja dan memeriksa kualitas produk yang dihasilkan berikut melakukan tindakan koreksi yang perlu. Hasil Statistik deskriptif selengkapnya disajikan pada lampiran 5.

5.3 Pengujian Kembali Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukuran

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian selengkapnya terdapat pada lampiran 6. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan bantuan program SPSS 10.0. Instrumen dinyatakan valid bila butir-butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Santoso, dalam Soewarno N, 2004:171). Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan melihat apakah setiap skor butir berkorelasi dengan skor total lebih besar dari 0,40 (Howard, dalam Soewarno N, 2004:171). Namun Masrun (dalam Solimun, 2002:81) menyatakan bahwa bilamana koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar 0.3 ($r \geq 0.3$), maka instrumen tersebut dianggap valid. Dengan demikian penelitian ini menggunakan $r \geq 0.3$ dianggap valid.

Instrumen dinyatakan reliabel jika jawaban responden atas butir pertanyaan tersebut konsisten dari waktu ke waktu. (Santoso dalam Soewarno N, 2004:171) Cara untuk menghitung reliabilitas item pengukuran adalah dengan menghitung koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 (Malholtra, dalam Soewarno N, 2004:171).

Berdasarkan uji validitas masing-masing indikator yang tersaji dalam lampiran 6, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian valid. Demikian pula uji reliabilitas pada lampiran 6, menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel. Berikut ini pembahasan uji validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran secara lebih rinci.

5.3.1 Instrumen Pengukuran Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil pengujian kembali instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua skor butir pernyataan untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki korelasi dengan skor total lebih besar dari 0,30 seperti tersaji dalam tabel 5.2, sehingga instrumen dinyatakan valid.

Pengujian kembali terhadap reliabilitas instrumen memberikan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,8115. Dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian indikator untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah reliabel.

Tabel 5.2
Koreksi Item-Total Korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*)
Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

Nomor	Corrected Item-Total Correlation
PPA1	0.7310
PPA2	0.6473
PPA3	0.6205

Sumber: Data Primer Print Out, 2005

5.3.2 Instrumen Pengukuran Variabel Motivasi Manajerial

Hasil pengujian kembali instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua skor butir pernyataan untuk mengukur variabel motivasi manajerial memiliki korelasi dengan skor total lebih besar dari 0,30. seperti tersaji dalam tabel 5.3, sehingga instrumen dinyatakan valid.

Tabel 5.3
Koreksi Item-Total Korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*)
Variabel Motivasi Manajerial

Nomor Butir	Corrected Item-Total Correlation
MM1	0.3201
MM2	0.6473
MM3	0.6390
MM4	0.3264

Sumber: Data Primer Print Out, 2005

Pengujian kembali terhadap reliabilitas instrumen memberikan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,6864. Dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian untuk mengukur variabel motivasi manajerial adalah reliabel.

5.3.3 Instrumen Pengukuran Variabel Kinerja Manajerial

Hasil pengujian kembali instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua skor butir pernyataan untuk mengukur variabel kinerja manajerial memiliki korelasi dengan skor total lebih besar dari 0,30 seperti tersaji dalam tabel 5.4, sehingga instrumen dinyatakan valid, kecuali KM4.

Tabel 5.4
Koreksi Item-Total Korelasi (*Corrected Item-Total Correlation*)
Variabel Kinerja Manajerial

Nomor Butir	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>
KM1	0.3780
KM2	0.5590
KM3	0.4808
KM4	0.0850

Sumber: Data Primer Print Out, 2005

Pengujian kembali terhadap reliabilitas instrumen memberikan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.5581. Dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah reliabel.

5.4 Analisis Hasil Penelitian

5.4.1 Evaluasi Atas Asumsi-asumsi *Structural Equation Modelling (SEM)*

5.4.1.1 Evaluasi Asumsi Atas Normalitas Data

Assesment of normality disajikan secara lengkap pada lampiran 10, diketahui bahwa dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% maka *Assesment of normality* c.r. = 2.4240, dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan memiliki sebaran yang tidak normal.

5.4.1.2 Evaluasi Asumsi Atas Nilai Ekstrim (*Outliers*)

Ferdinand (2005:146) menyatakan bahwa evaluasi *multivariate outliers* dilakukan dengan uji *Mahalanobis distance*, berdasarkan nilai Chi-square pada derajat bebas 11 (jumlah observed variable) pada tingkat signifikansi 0,01=24.725. Lampiran 11, dapat diketahui bahwa tidak ada *Mahalanobis distance* yang lebih besar dari 24.725.

5.4.1.3 Evaluasi Asumsi Atas Multikolinearitas

Nilai determinan matriks kovarian menentukan apakah asumsi bebas dari masalah *multicollinearity* atau *singularity* terpenuhi dalam penelitian ini. Perhitungan dengan program AMOS 4.0 menunjukkan bahwa nilai determinan *sample covariance matrix* sebesar 0.0866, angka ini jauh dari nol dan karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multicollinearity* atau *singularity* dalam data ini. Oleh karena itu asumsi ini dipenuhi.

5.4.2 Confirmatory Factor Analysis (CFA) Terhadap Model Pengukuran

Tabachnik dan Fidel (dalam Soewarno N, 2004:176) menyatakan bahwa *Confirmatory Factor Analysis* merupakan suatu teknik dalam proses penelitian mengenai proses pembentukan variabel laten dari berbagai indikatornya (*observed variables*), dimana variabel laten tersebut memiliki dukungan teori yang kuat. Ferdinand (2005:112) menambahkan bahwa tujuan dari *Confirmatory Factor Analysis* adalah untuk meneliti kesesuaian (*unidimensionalitas*) dari indikator-indikator (*observed variables*) yang menjelaskan sebuah variabel laten.

5.4.2.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Confirmatory Factor Analysis terhadap model pengukuran partisipasi penyusunan anggaran bertujuan untuk meneliti unidimensionalitas dari berbagai indikator (*observed variables*) yang menjelaskan variabel laten tersebut.

Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model pengukuran partisipasi penyusunan anggaran dapat dilihat pada tabel 5.5. Hasil perhitungan selengkapnya terdapat pada lampiran 7.

Tabel 5.5
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Kriteria	<i>Cut off value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Deg freedom</i>		0	
<i>Chi square</i>	Kecil	0.000	
Probabilitas	$\geq 0,05$	-	
GFI	$\geq 0,90$	1.000	Fit
IFI	$\geq 0,90$	1.000	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	-	
TLI	$\geq 0,95$	-	
CFI	$\geq 0,95$	1	Fit

Sumber: Data primer *print out PPA measurement model*, Januari 2006.

Pada tabel 5.5, nilai *goodness of fit* tidak muncul karena jumlah indikator hanya ada tiga, sehingga derajat bebas sama dengan nol. Untuk mengetahui *observed variables* yang dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau koefisien lamda dapat dilihat pada tabel 5.6.

Tabel 5.6
Loading Factor Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

<i>Regression Weights:</i>	<i>Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	P
λ_1	1.000		0.8884		
λ_2	0.8984	0.1063	0.7300	8.4523	0.000
λ_3	0.7126	0.0865	0.6994	8.2378	0.000

Sumber: Data primer *print out PPA measurement model*, Januari 2006.

Uji koefisien lambda terhadap masing-masing indikator (*observed variables*) partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil yang signifikan karena masing-masing lambda memiliki nilai critical ratio yang lebih besar dari nilai t-tabel dengan *degree of freedom*=0 dan tingkat signifikan 5%. Ferdinand,

(2005:285) menyatakan ada juga cara yang lain untuk uji signifikansi bobot faktor yaitu dengan melihat nilai lambda harus mencapai $\geq 0,40$. Pada tabel 5.6, nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan PPA adalah masing-masing sebesar 0.8884, 0.7300, 0.6994, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan undimensionalitas untuk variabel laten PPA.

Tabel 5.7
Uji Reliabilitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

indikator	FL (λ)	SFL (λ^2)	Error ($1 - \lambda$) ²	Construct Reliability $\frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \varepsilon_j}$	variance extracted $\frac{\sum (\lambda^2)}{(\sum (\lambda^2) + \sum \varepsilon_j)}$
PPA1	0.888	0.789	0.211	0.819	0.604
PPA2	0.730	0.533	0.467		
PPA3	0.699	0.489	0.511		
\sum	2.318	1.811	1.189		
$(\sum \lambda)^2$	5.372197				

Sumber: Data primer *print out* PPA, Januari 2006.

Setelah kesesuaian model di uji (model fit, dapat dilihat pada tabel 5.5), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas (hasilnya dapat dilihat pada tabel 5.6) dan reliabilitas (hasilnya dapat dilihat pada tabel 5.7). tingkat reliabilitas sebesar 0.70 merupakan indikasi reliabelnya sebuah konstruk dan ukuran reliabilitas yang kedua adalah variance extracted, yang menunjukkan jumlah varians yang dari indikator-indikator yang di ekstrasi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted yang tinggi (direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50) menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan.(Ferdinand, 2005:94). Tabel 5.7 menunjukkan nilai konstruk reliabiliti = 0,819 sehingga indikator PPA1, PPA2, PPA3 merupakan indikator yang reliabel dan nilai variance extracted=

0,604 yang berarti indikator PPA1, PPA2, PPA3 telah mewakili dengan baik konstruk laten dengan baik.

5.4.2.2 Motivasi Manajerial

Confirmatory Factor Analysis terhadap model pengukuran motivasi manajerial bertujuan untuk meneliti unidimensionalitas dari berbagai indikator (*observed variables*) yang menjelaskan variabel laten tersebut.

Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model pengukuran motivasi manajerial menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan kriteria seperti pada tabel 5.8. Hasil perhitungan selengkapnya terdapat pada lampiran 8.

Tabel 5.8
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Kriteria	<i>Cut off value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Degree of freedom</i>		2	
<i>Chi square</i>	Kecil	1.217	
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.544	<i>Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0.996	<i>Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0.981	<i>Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	<i>Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	1.015	<i>Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	1.000	<i>Fit</i>

Sumber: Data primer *print out MM measurement model*, Januari 2006.

Untuk mengetahui *observed variables* yang dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau koefisien lamda dapat dilihat pada tabel 5.9.

Tabel 5.9, menunjukkan Uji koefisien lambda terhadap masing-masing indikator (*observed variables*) motivasi manajerial menunjukkan hasil yang signifikan yaitu

nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan MM adalah masing-masing sebesar 0.4018, 0.8537, 0.8340 dan 0.3900 dibulatkan menjadi 0,4, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten MM (nilai lambda $\geq 0,40$).

Critical Ratio (C.R.) adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari nilai t-tabel (*degree of freedom*=2 dan tingkat signifikansi 5%, yakni lebih besar dari 2,920) menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk ((Ferdinand, 2005:285).

Tabel 5.9
Loading Factor Variabel Motivasi Manajerial

<i>Regression Weights:</i>	<i>Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	<i>P</i>
λ_4	0.4302	0.0920	0.4018	4.6749	0.000
λ_5	0.9748	0.1351	0.8537	7.2124	0.000
λ_6	1.0000		0.8340		
λ_7	0.5334	0.1128	0.3900	4.7273	0.000

Sumber: Data primer *print out* MM measurement model, Januari 2006.

Tabel 5.10
Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Manajerial

indikator	FL (λ)	SFL (λ^2)	Error ($1 - \lambda$) ²	Construct Reliability $\frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon_j}$	variance extracted $\frac{\sum (\lambda^2)}{(\sum (\lambda^2) + \sum \epsilon_j)}$
MM1	0.402	0.161	0.839		
MM2	0.854	0.729	0.271	0.755	0.529
MM3	0.834	0.696	0.304		
MM4	0.390	0.152	0.848		
\sum	2.090	1.586	1.414		
($\sum \lambda$) ²	4.366				

Sumber: Data primer *print out* MM, Januari 2006.

Tabel 5.10 menunjukkan nilai konstruk reliabiliti = 0,755 yang artinya bahwa indikator MM1, MM2, MM3 dan MM4 merupakan indikator yang reliabel. Sedangkan nilai variance extracted= 0,529 menunjukkan bahwa indikator MM1, MM2, MM3 dan MM4 telah mewakili dengan baik konstruk laten MM.

5.4.2.3 Kinerja Manajerial

Confirmatory Factor Analysis terhadap model pengukuran kinerja manajerial bertujuan untuk meneliti unidimensionalitas dari berbagai indikator (*observed variables*) yang menjelaskan variabel laten tersebut.

Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model pengukuran kinerja manajerial menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan kriteria seperti pada tabel 5.11. Hasil perhitungan selengkapnya terdapat pada lampiran 9.

Tabel 5.11
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Kriteria	<i>Cut off value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Degree of freedom</i>		2	
<i>Chi square</i>	Kecil	0.313	Kecil X ² dengan df=2, sign 5% adalah 2.920
Probabilitas	≥ 0,05	0.576	<i>Fit</i>
GFI	≥ 0,90	0.999	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0.991	<i>Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0.000	<i>Fit</i>
TLI	≥ 0,95	1.034	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0,95	1.000	<i>Fit</i>

Sumber: Data primer *print out KM measurement model*, Januari 2006.

Untuk mengetahui *observed variables* yang dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau koefisien lamda dapat dilihat pada tabel 5.12.

Tabel 5.12
Loading Factor Variabel kinerja manajerial

<i>Regression Weights.</i>	<i>Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	P
λ_8	1.000		0.6343		
λ_9	1.6608	0.2695	0.8690	6.1619	0.000
λ_{10}	1.1213	0.1756	0.6201	6.3863	0.000
λ_{11}	0.3547	0.2206	0.1456	1.6076	0.1079

Sumber: Data primer *print out KM measurement model*, Januari 2006.

Tabel 5.12, menunjukkan Uji koefisien lambda terhadap masing-masing indikator (*observed variables*) kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan yaitu nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan KM adalah masing-masing sebesar 0.6343, 0.869, 0.6201 maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten KM (nilai lambda $\geq 0,40$).

Critical Ratio (C.R.) adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari nilai t-tabel (degree of freedom=2 dan tingkat signifikansi 5%, yakni lebih besar dari 2,920) menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut kecuali λ_7 , secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk ((Ferdinand, 2005:285).

Tabel 5.13
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial

indikator	FL (λ)	SFL (λ^2)	Error ($1 - \lambda$) ²	Construct Reliability $\frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon_j}$	variance extracted $\frac{\sum (\lambda^2)}{(\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon_j}$
KM1	0.634	0.402	0.598		
KM2	0.869	0.755	0.245	0.679	0.391
KM3	0.620	0.385	0.615		
KM4	0.146	0.021	0.979		
\sum	2.269	1.563	2.437		
$(\sum \lambda)^2$	5.148				

Sumber: Data primer *print out* KM, Januari 2006.

Tabel 5.13 nilai konstruk reliabiliti = 0,679 dibulatkan 0.7 sehingga indikator KM1, KM2, KM3 dan KM4 merupakan indikator yang cukup reliabel. Sedangkan nilai variance extracted= 0,391, hal ini menunjukkan bahwa indikator KM1, KM2, KM3 dan KM4 belum mewakili dengan baik konstruk laten yaitu Kinerja Manajerial. Hal ini diakibatkan karena nilai FL (*Standardize Loading Factor*) dari variabel indikator KM4 rendah (0,146). Namun variabel KM4 tetap dipertahankan untuk dianalisis pada model struktural karena variabel KM4 (Kinerja pengawasan dan pengendalian) merupakan parameter penting yang dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja untuk mendapatkan informasi mengenai apa yang terjadi selama pelaksanaan suatu rencana (data aktual) dan membandingkannya dengan anggaran yang disusun sebagai dasar pengambilan keputusan (Stoner dan Charles W, 1993:136; Hansen dan Mowen, 2005:371) Disamping itu variabel KM4 tetap dipertahankan karena berdasarkan nilai *reliability construct* menunjukkan indikator-indikator dari Kinerja Manajerial secara bersama-sama termasuk KM4 sudah dianggap reliabel.

5.4.3 Analisis Model Struktural

Tahapan analisis model struktural atau analisis terhadap *full model* (model penuh) secara simultan dilakukan setelah *confirmatory factor analysis* terhadap masing-masing variabel laten selesai dilaksanakan. Hasil pengujian model penuh secara simultan dilakukan dengan bantuan AMOS versi 4.0, dan disajikan di lampiran 10.

5.4.3.1 Uji Goodness of Fit (Uji Kesesuaian Model)

Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model.

Tabel 5.14
Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Kriteria	<i>Cut off value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Degree of freedom</i>		36	
Chi square	Kecil	52.450	Kecil X ² dengan df=36, sign 1% adalah 58.619
Probabilitas	≥ 0,05	0.121	<i>Fit</i>
GFI	≥ 0,90	0.954	<i>Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	0.916	<i>Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0.041	<i>Fit</i>
TLI	≥ 0,95	0.976	<i>Fit</i>
CFI	≥ 0,95	0.984	<i>Fit</i>

Sumber: Data primer *print out Full model*, Januari 2006.

Hipotesis kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- Hipotesis nol: tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

- Hipotesis alternatif: terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan data menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah $X^2 = 46.098$ dengan probabilitas sebesar 0.121. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi, tidak dapat ditolak., oleh karena itu hipotesis nol diterima. Index GFI, AGFI, CFI, CMINDF, dan RMSEA semuanya berada pada rentang nilai yang diharapkan dan oleh karena itu model ini dapat diterima. Hasil uji kesesuaian (*goodness of fit*) menunjukkan bahwa model penuh dapat diterima dengan ikhtisar indeks kesesuaian seperti terlihat pada tabel 5.14.

5.4.3.2 Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil perhitungan regression weights dengan AMOS versi 4.0 dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 10. Ikhtisar nilai-nilai estimasi parameter beserta nilai *critical ratio* dari model struktural tersaji pada tabel 5.15.

Tabel 5.15
Estimasi Parameter Model Struktural

<i>Regression Weights:</i>	<i>Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
MM ← PPA	0.4173	0.4309	0.0912	4.5754	0.0000
KM ← PPA	0.1342	0.2221	0.0580	2.3158	0.0206
KM ← MM	0.3532	0.5659	0.0708	4.9864	0.0000

Sumber: Data Primer Print Out model Full, Januari 2006

5.4.3.2.1 Pengujian Hipotesis 1: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Langsung Secara Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Manajerial

Hasil estimasi parameter model struktural yang dapat dilihat pada Tabel 5.15, menunjukkan bahwa nilai estimasi standar partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial sebesar 0.4309; S.E. sebesar 0.0912; C.R. sebesar 4.5754; dan nilai P sebesar 0.000. Berdasarkan hasil pengolahan data seperti yang terdapat dalam tabel 5.15, maka nilai C.R. (t-hitung) lebih besar dari nilai t-tabel ($df=11$, signifikansi 5%) = 1.796, dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dan oleh karena itu koefisien regresi yang mengukur pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial dinyatakan positif dan signifikan. Dengan kata lain, hipotesis nol dalam uji t yang menyatakan bahwa koefisien regresi ≤ 0 ditolak, atau hipotesis nol yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial ditolak. Jadi partisipasi penyusunan anggaran terbukti berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial.

5.4.3.2.2 Pengujian Hipotesis 2: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Langsung Secara Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil estimasi parameter model struktural yang dapat dilihat pada Tabel 5.15, menunjukkan bahwa nilai estimasi standar partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0.2221; S.E. sebesar 0.0580; C.R. sebesar 2.3158; dan nilai P sebesar 0.0206. Berdasarkan hasil pengolahan data seperti yang terdapat dalam tabel 5.15, maka nilai C.R. (t-hitung) lebih besar dari nilai t-

tabel ($df=11$, signifikansi 5%) = 1.796, dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dan oleh karena itu koefisien regresi yang mengukur pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dinyatakan positif dan signifikan. Dengan kata lain, hipotesis nol dalam uji t yang menyatakan bahwa koefisien regresi ≤ 0 ditolak, atau hipotesis nol yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ditolak. Jadi partisipasi penyusunan anggaran terbukti berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.4.3.2.3 Pengujian Hipotesis 3: Motivasi Manajerial Berpengaruh Langsung Secara Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil estimasi parameter model struktural yang dapat dilihat pada Tabel 5.15, menunjukkan bahwa nilai estimasi standar motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial sebesar 0.5659; S.E. sebesar 0.0708; C.R. sebesar 4.9864; dan nilai P sebesar 0.000. Berdasarkan hasil pengolahan data seperti yang terdapat dalam tabel 5.15, maka nilai C.R. (t-hitung) lebih besar dari nilai t-tabel ($df=11$, signifikansi 5%) = 1.796, dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05, dan oleh karena itu koefisien regresi yang mengukur pengaruh langsung motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial dinyatakan positif dan signifikan. Dengan kata lain, hipotesis nol dalam uji t yang menyatakan bahwa koefisien regresi ≤ 0 ditolak, atau hipotesis nol yang menyatakan bahwa motivasi manajerial tidak berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ditolak. Jadi motivasi manajerial terbukti berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.4.3.2.4 Pengujian Hipotesis 4: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Tidak Langsung Secara Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi Manajerial Sebagai Variabel Intervening.

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.2438. Pengujian hipotesa sebelumnya di point 5.4.2.2.1 dan 5.4.2.2.3 membuktikan bahwa masing-masing ruas jalur yang membentuk jalur hubungan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel intervening adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel intervening.

Tabel 5.16
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung Standar
(Standardized Indirect Effects-Estimates)

	PPA	MM	KM
MM	0.0000	0.0000	0.0000
KM	0.2438	0.0000	0.0000

Sumber: Data Primer Print Out model Full, Januari 2006 Analisis *Direct Effect dan Indirect Effect*

Pada penelitian ini dapat dianalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Ferdinand (2005:295) menyatakan bahwa efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, dan efek

tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*Total effects*) adalah efek dari berbagai hubungan.

Tabel 5.17
Standardized Direct Effects Estimates

	PPA	MM	KM
MM	0.4309	0.0000	0.0000
KM	0.2221	0.5659	0.0000

Sumber: Data Primer Print Out model Full, Januari 2006

Tabel 5.17 menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial sebesar 0.4309. Demikian juga efek langsung dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0.2221, serta efek langsung dari motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial sebesar 0.5659.

Efek tidak langsung dapat dilihat pada tabel 5.16, yaitu pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0.2438 melalui motivasi manajerial sebagai variabel intervening.

Tabel 5.18 menunjukkan bahwa efek total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Efek total dari partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial sebesar 0.4309, dan efek total partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0.4659, serta efek total motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0.5659

Tabel 5.18
Standardized Total Effects Estimates

	PPA	MM	KM
MM	0.4309	0.0000	0.0000
KM	0.4659	0.5659	0.0000

Sumber: Data Primer Print Out model Full, Januari 2006

BAB 6

PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis terhadap hasil penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan empiris maupun teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

6.1 Pengaruh Langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Motivasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial. Dengan demikian hipotesis 1 diterima. Makin tinggi tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi manajerial juga akan meningkat. Pengaruh antara setiap indikator pembentuk konstruk partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi manajerial dapat dijelaskan bahwa pendekatan penyusunan anggaran yang partisipatif dapat memberikan *intrinsic motivation* kepada para partisipan anggaran dan partisipasi tersebut juga menjadi suatu cara yang efektif untuk membangun kepercayaan dan komitmen antar karyawan pada semua level atau lini organisasi.

Hasil penelitian mendukung teori Hansen & Mowen (2004:376), Lako (2004:169), dan mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Becker & Green (Brownell & McInnes, 1986), Anthony & Govindarajan (dalam Hotama, 2003:107), Chong & Chong (2002), Mia (1988), Erez dan Arad serta Lucyanda (dalam Kustono, 2003:136) dan Kustono (2003) yang menyatakan bahwa

partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan motivasi para bawahan dengan mendorong mereka untuk menerima dan menjalankan tujuan-tujuan anggaran mereka. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brownell & McInnes (1986) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki hubungan dengan motivasi.

Para manajer akan mempunyai komitmen dan kepercayaan yang tinggi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran jika ada motivasi dari dalam dirinya bahwa keputusan untuk penyusunan anggaran perlu diambil secara bersama-sama. Hal ini dapat terjadi apabila keterlibatan para manajer di semua tingkat dengan memberikan *input* anggaran sebelum mereka berpartisipasi, sehingga semua informasi yang diperlukan untuk penyusunan anggaran dapat diperoleh. Keterlibatan para manajer dalam pemberian usulan penyusunan anggaran dapat memberikan iklim yang lebih demokratis dengan pendekatan "*bottom up*" yaitu memperhatikan aspirasi dari para manajer yang lebih "bawah" bukan pendekatan "*top down*" yaitu memaksakan penyusunan anggaran yang sudah dipola dari atasan. Selain itu terciptanya iklim yang demokratis dapat memperbesar arus informasi yang efektif diantara para manajer.

Sebagaimana penjelasan pada bab sebelumnya tentang fungsi anggaran secara garis besar adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian operasi perusahaan. Dimana anggaran harus terkait dan mendukung rencana strategis, anggaran harus dapat menjadi alat koordinasi dan harus dapat menjadi alat pertanggungjawaban bahkan sebagai alat penilaian kinerja. Oleh sebab itu, partisipasi penyusunan anggaran mempunyai peranan yang penting dalam mempengaruhi perilaku individu dalam semua tahapan proses manajemen.

6.2 Pengaruh Langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja manajerial, dan dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini mendukung teori Nafarin (2004:15), Hansen & Mowen (2004:354), Siegel & Marconi (1989), dan mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brownell (1982), Merchant (dalam Brownell & McInnes, 1986), Brownell & McInnes (1986), Dunk (1989), Chong & Chong (2002), Kren (1992), Brownell & Hirst (1986), Wasisto & Sholihin (dalam SNA VII, 2004), dan penelitian lainnya yang menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Stedry (dalam Millani, 1975), Millani (1975), Mulyasari & Sugiri (dalam SNA VII, 2004), Locke & Schweiger (dalam Brownell & McInnes, 1986).

Partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja para manajer didasarkan pada pemikiran bahwa apabila suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Dunk (1989), menyatakan kinerja manajerial adalah suatu keberhasilan dari para manajer sehubungan dengan peran dan fungsi mereka

dalam pengelolaan di bidang tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka masing-masing.

Nafarin (2004:15) menyatakan bahwa keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran salah satunya akan dapat menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan efisiensi anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial. Dalam penyusunan anggaran semua manajer dilibatkan, dengan harapan dapat berpartisipasi dalam usaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan, disamping itu pula agar mereka bersedia dinilai hasil kerjanya dengan anggaran dan diharapkan hal ini akan menjadi pendorong semangat mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Penghargaan yang diberikan kepada para manajer untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan dapat mengurangi ketegangan, rasa dendam, saling curiga terhadap sesama rekan kerja, perasaan was-was dan kurang percaya diri. Penghargaan tersebut akan memberikan pengaruh kejiwaan positif bahwa prestasi kerja manajer diperhitungkan. Semua manajer mempunyai wewenang formal atas unit-unit organisasi mereka sendiri dan mendapatkan status dari wewenang tersebut (Mintzberg, dalam Stoner & C. Wankel, 1993:29).

6.3 Pengaruh Langsung Motivasi Manajerial Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi manajerial berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi manajerial, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini mendukung teori Vroom (Robbins, 1996:215), Robbins (1996:198), Mondy & Noe III (dalam Hotama, 2003:23), Werther & Davis (dalam Hotama, 2003:24), Thomson & Strickland (Hotama, 2003:25), dan mendukung penelitian terdahulu Murray (1990), Mia (1988) dan Anthony & Govindarajan (1995).

Dalam memahami motivasi menurut Werther & Davis (Hotama, 2003:24) tidaklah mudah dan sebenarnya merupakan suatu subyek yang bersifat kompleks dan dapat juga didefinisikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk dan harus melakukan sesuatu karena seseorang merasa dan menghendaki harus melakukannya. Oleh karena itu, motivasi yang benar haruslah timbul secara alamiah dalam diri para karyawan itu sendiri dan bukan atas dasar suatu paksaan atau rekayasa yang datangnya dari “atas ke bawah”.

Pendekatan yang berhasil untuk meningkatkan motivasi adalah pendekatan yang harus berorientasi pada diri manusia yang dilakukan pada setiap kesempatan melalui berbagai cara dan harus dilakukan oleh semua orang di setiap tingkatan organisasi. Pendekatan tersebut dapat berupa selalu berusaha untuk menjunjung tinggi harga diri para karyawan, mendorong karyawan agar selalu timbul upaya untuk dapat terus berinisiatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas, para atasan harus selalu bertanggung jawab atas pengembangan diri dan kemampuan para bawahannya, dan selalu memberikan kesempatan para karyawan untuk dapat berprestasi lebih tinggi.

Motivasi merupakan suatu kesediaan di dalam diri para manajer untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting di dalam

pencapaian kinerja manajerialnya dan keberhasilan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan. Motivasi harus timbul lebih dahulu sebelum terbentuk kinerja para manajer tersebut, sebagai suatu kemauan atau keinginan kuat yang terbentuk dalam diri mereka untuk mengedepankan usaha-usaha dan upaya mencapai tujuan organisasi suatu perusahaan yang telah ditetapkan.

Di dalam teori harapan oleh Vroom (Robbins, 1996:215), motivasi tergantung kepada kekuatan suatu harapan bahwa tindakan seseorang akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik keluaran tersebut bagi seseorang. Tingginya motivasi para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat terjadi apabila (1) para manajer yakin akan upaya yang dilakukan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerjanya; (2) adanya imbalan yang proporsional atas upaya yang dilakukan dalam penyusunan anggaran; (3) pihak organisasi dapat memenuhi tujuan yang diharapkan para manajer dan memberikan daya tarik berupa imbalan apabila mereka dapat menyusun anggaran dengan efisien. Keyakinan para manajer bahwa upaya mereka dihargai sesuai hasil kerjanya dapat meningkatkan gairah kerja secara sungguh-sungguh. Adanya imbalan yang berbeda dibandingkan dengan manajer yang tidak terlibat dalam penyusunan anggaran dapat memberikan motivasi tersendiri untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial harus berorientasi manusia seperti yang dijelaskan oleh Thomson & Strickland (Hotama, 2003:25) yaitu: (1) menjunjung tinggi harga diri para karyawan, (2) mendorong karyawan

agar selalu timbul upaya untuk dapat terus berinisiatif dan kreatif dalam melaksanakan tugas (3) para atasan harus selalu bertanggung jawab atas pengembangan diri dan kemampuan para bawahannya, (4) selalu memberikan kesempatan para karyawan untuk dapat berprestasi lebih tinggi. Kesimpulannya, bahwa para manajer akan termotivasi kinerjanya apabila memahami kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

6.4 Pengaruh Tidak Langsung Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi Manajerial Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel *intervening* secara positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesa 4 dalam penelitian ini diterima.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian empiris Brownell & McInnes (1986) untuk menilai hubungan antara *budgetary participation* dengan motivasi dan kinerja manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur tapi mendukung penelitian Anthony & Govindarajan (Hotama, 2003:107), teori Hansen & Mowen (2004:384), teori Lako (2004:167) bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang disusun dengan melibatkan para manajer yang bertanggung jawab sebenarnya berdampak terhadap motivasi manajerial para manajer dan karenanya secara tidak langsung berpengaruh kepada kinerja manajerial dari para manajer. Kesimpulannya, kesuksesan suatu sistem anggaran tergantung pada seberapa serius faktor manusia dipertimbangkan. Oleh sebab itu, keterlibatan para manajer

tujuan perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran akan mengakibatkan terjadinya peningkatan tanggung jawab dan mendorong kreativitas para manajer, dan akhirnya memberikan insentif non uang yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi.

6.5 Keterbatasan Penelitian

Rancangan instrumen masih belum sempurna, disarankan rancangan instrumen sebaiknya perlu disempurnakan lagi.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi manajerial. Makin tinggi tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, dan dengan demikian motivasi manajerial juga akan meningkat. Nilai estimasi standar partisipasi penyusunan anggaran terhadap motivasi manajerial sebesar 0.4309; S.E. = 0.0912; C.R. = 4.5754; dan nilai P = 0.000, dimana nilai C.R. (t-hitung) lebih besar dari nilai t-tabel (df=11, signifikansi 5%) = 1.796, dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05.
2. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja manajerial. Nilai estimasi standar partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0.2221; S.E. = 0.0580; C.R. = 2.3158; dan nilai P = 0.0206. dimana nilai C.R. (t-hitung) lebih besar dari nilai t-tabel (df=11, signifikansi 5%) = 1.796, dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05.
3. Motivasi manajerial berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

semakin tinggi motivasi manajerial, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Nilai estimasi standar motivasi manajerial terhadap kinerja manajerial sebesar 0.5659; S.E. = 0.0708; C.R. = 4.9864; dan nilai $P = 0.000$. dimana nilai C.R. (t-hitung) lebih besar dari nilai t-tabel ($df=11$, signifikansi 5%) = 1.796, dan nilai P yang lebih kecil dari 0,05.

4. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi manajerial sebagai variabel intervening, secara positif dan signifikan. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0.2438.

7.2 Saran

1. Keterlibatan seluruh manajer dalam proses penyusunan anggaran tetap dipertahankan, dan proses penyusunan anggaran tersebut dipersiapkan melalui suatu proses “*give and take*” antara manajemen puncak dengan para manajer/supervisor level bawah.
2. Penghargaan yang proporsional dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi ketegangan, rasa dendam, saling curiga terhadap sesama rekan kerja, perasaan was-was dan kurang percaya diri.
3. Pendekatan berorientasi manusia dengan menjunjung harga diri para karyawan, mendorong terus untuk berinisiatif, dan selalu memberikan kesempatan yang tinggi kepada karyawan untuk berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony RN, JS Reece, 1989. *Accounting. Text and Cases. 8th.ed.* Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Agustia D, 1995. *Studi Tentang Informasi Akuntansi Manajemen Dan Beberapa Faktor Lain Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelaksanaan Rencana Perusahaan Pada Perusahaan Industri Pengolahan Di Jawa Timur.* Tesis S-2, Universitas Airlangga Surabaya.
- Brownell P, 1982. A field study examination of budgetary participation and locus of control. *The Accounting Review* LVII (4): 766-777.
- _____, 1982. The role of accounting data in performance evaluation, budget participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research* 20 (1): 12-27.
- _____, Hirst M, 1986. Reliance on accounting information, budgetary participation and task uncertainty: tests of a three-way interaction. *Journal of Accounting Research* 24 (2): 241-249.
- _____, McInnes M, 1986. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review* LXI (4): 587-600.
- Chenhall R, 1986. Authoritarianism and participative budgeting: a dyadic analysis. *The Accounting Review* LXI (2): 263-272.
- Chong VK, KM Chong, 2002. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modelling approach. *Behavioral Research in Accounting*. 14: 65-85.
- Dunk A, 1989. Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. *Accounting Organizations and Society* 14 (4): 321-324.
- Fazli SBZ, IW Kusuma, 2001. Pengaruh informasi akuntansi dan ketidakpastian tugas terhadap perilaku manajer: sebuah eksperimen semu. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 4 (3): 314-328.
- Ferdinand A, 2005. *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen.* Ed 3, Semarang: BP UNDIP.
- Hair JF, RE Anderson, RL Tatham, WC Black, 1998. *Multivariate data analysis.* 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, INC.

- Hansen, Don R., Maarynne M Mowen., 2004. *Management accounting*. Buku 1. Ed 7, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hopwood AG, 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Accounting and Performance Evaluation* : 156-182.
- Horngren, Charles T., M. Srikan Datar., 1994. *Cost accounting a managerial emphases*. 8th. New Jersey: Prentice-Hall International, INC.
- Hotama ASN, 2003. **Pengaruh penganggaran partisipatif dan kepuasan kerja dengan motivasi dan kinerja manajerial terhadap kinerja organisasional perusahaan manufaktur di Jawa-Timur**. *Disertasi S-3*, Universitas Airlangga Surabaya.
- Indriantoro N, B Supomo, 2002. *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Ed 1, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kaplan RS, DP Norton, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kren L, 1992. Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review* 67 (3): 511-526.
- Kurnia R, 2004. Pengaruh budgetary goal characteristics terhadap kinerja manajerial dengan budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai moderating variable. *SNA VII* Denpasar Bali, hlm 647-667.
- Kustono A, 2003. Pengaruh jenis kelamin, locus of control, dan motivasi terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. *Jurnal Ekonomi & Keuangan* 7 (2): 126-139.
- Lako A, 2004. *Kepemimpinan dan kinerja organisasi: isu, teori dan solusi*. Ed.1. Yogyakarta: Amara Books.
- Mahoney TA, TH Jerdee and SJ Carroll, 1963. The job(s) of management. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Mia L, 1988. Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*. 13 No. 5: 465-475.
- _____, 1988. The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: a research note. *Accounting, Organizations and Society*. 14 No. 4: 347-357.

- Millani K, 1975. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor and attitude: a field study. *The Accounting Review*, April: 274-284.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi manajemen, konsep, manfaat dan rekayasa*. Ed 3, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mulyasari W, Sugiri S, 2004. Pengaruh keadilan persepsi, komitmen pada tujuan, dan job-relevant information terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajer. *SNA VII* Denpasar Bali, hlm 439-453.
- Murray D, 1990. The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research In Accounting*. 2: 104-123.
- Muslichah, 2002. Pengaruh variabel kontinjensi terhadap karakteristik sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial pada unit bisnis industri manufaktur di Jawa Timur. *Disertasi S-3*, Universitas Airlangga Surabaya.
- Mott G, 2002. *Accounting for managers*. Cet. Ketiga, Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Nafarin, 2004. *Penganggaran perusahaan*. Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Otley DT, 1978. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research* 16 (1): 122-149.
- Rahmanto I, 1998. *Penilaian kinerja dan imbalan: suatu alternatif keluar dari krisis*. hlm 1-13.
- Revino MM, 2005. *Manajemen material: Panduan praktis bagi industri manufaktur*. Copyright Djambatan, Jakarta: PT Penerbit Djambatan.
- Rivai V, Ahmad F, 2005. *Performance Appraisal*. Ed 1, Cet 1, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins SP, 1996. *Perilaku organisasi, konsep-kontroversi-aplikasi*. Ed Indonesia, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Siegel G, Marconi HK, 1980. *Behavioral Accounting*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Soewarno N, 2004. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Dominasi Pasar Serta Strategi Bersaing Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Strategik Pada Perusahaan Industri Barang Konsumsi Terbuka Di Indonesia*. Disertasi S-3, Universitas Airlangga Surabaya.

- Solimun, 2002. *Structural equation modeling Lisrel dan Amos*. Cet 1, Malang: Fakultas MIPA UNIBRAW.
- Sugiyono, 2002. *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV Alfabet.
- Sularso, 2003. *Buku pelengkap metode penelitian akuntansi: sebuah pendekatan replikasi*. Edisi 2003/2004, Yogyakarta: Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Stoner James A.F, W Charles,1993. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*. Cet.1. Jakarta: PT Rineka Cipta Jakarta.
- Sumadiyah, Susanta S, 2004. Job relevant information dan ketidakpastian lingkungan dalam hubungan penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. *SNA VII* Denpasar Bali, hlm 481-495.
- Wasisto A, M Sholihin, 2004. Peran partisipasi penganggaran dalam hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja. *SNA VII* Denpasar Bali, hlm 565-580.

Lampiran 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	1972	Hopwood	An Empirical Study of The Role of Accounting Data In Performance Evaluation.	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisor style of evaluation: <ol style="list-style-type: none"> 1.Budget Constraint Style (BCS) 2.Profit Conscious Style (PCS) 3. Non Accounting Style (NAS). •Job related tension. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PCS menjadi salah satu bagian dari cara manajemen dalam menyelesaikan masalah. 2. Keputusan yang diambil dalam BCS, mengakibatkan: <ul style="list-style-type: none"> - Job related tension meningkat. - Perilaku yang kurang inovatif. - Rendahnya kualitas pelayanan kepada customer. - Adanya manipulasi data untuk kepentingan analisis. - Hubungan kurang harmonis antara atasan dan bawahan, ataupun antara sesama bawahan.
2.	1978	Otley D	Budget Use and Managerial Performance.	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisor style of evaluation: <ol style="list-style-type: none"> 1.Budget Constraint Style (BCS) 2.Profit Conscious Style (PCS) 3.Non Accounting Style (NAS) •Job related tension. •Intervening variables: inner states, attitudes, and feelings. 	Prestasi manajer ternyata lebih baik jika atasan menggunakan BCS. Bertentangan dengan penemuan Hopwood
3.	1982	Brownell	The Role Of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> •Independent Variable: Evaluation Style: <ol style="list-style-type: none"> 1.Budget -Constraint Style (BC) 2.Budget Profit Style (BP) 3.Profit Conscious Style (PC) 4. Non Accounting Style (NA). Budgetary Participation •Dependent Variables: <ul style="list-style-type: none"> -Performance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merekonsiliasi hasil temuan Hopwood & Otley. 2. Model budget-focused leadership paling efektif dalam kondisi-kondisi partisipasi yang tinggi, tetapi tidak efektif ketika partisipasinya rendah.

				-Job satisfaction	
4.	1982	Brownell	Notes A Field Study Examination Of Budgetary Participation and Locus Of Control	<ul style="list-style-type: none"> ●Performance ●Job satisfaction ●Participation 	Job Satisfaction dapat pula dipengaruhi oleh interaksi antara partisipasi dan locus of control.
5.	1975	Milani K	The Relationship Of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field study.	<ul style="list-style-type: none"> ●Performance ●Attitude toward the job ●Attitude toward the company. ●Participation 	Partisipasi penetapan anggaran berkaitan erat dengan sikap-sikap tetapi secara konsisten tidak berkaitan dengan kinerja.
6.	1986	Brownell & McInnes M	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance.	<ul style="list-style-type: none"> ●Performance ●Budgetary participation ●Motivation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi dan kinerja mempunyai hubungan secara signifikan positif, 2. Namun hubungan antara partisipasi dan kinerja melalui mediasi motivasi kurang dapat menjelaskan hubungan tersebut. 3. Hubungan partisipasi dengan motivasi tidak signifikan.
7.	1986	Brownell & Hirst	Reliance On Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of Three Way Interaction.	<ul style="list-style-type: none"> ●Performance ●Job-related tension ●Budgetary participation ●Budget emphasis ●Task uncertainty. 	Interaksi antara Budget Emphasis (BE) dan partisipasi anggaran hanya beroperasi pada Job-Related Tension (JRT), dan hanya pada kondisi ketika ketidak pastian tugas yang rendah.
8.	2002	Chong & Chong	Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation	<ul style="list-style-type: none"> ●Budget participation ●Job-relevant information ●Budget goal commitment ●Job performance 	Partisipasi anggaran menggunakan suatu efek komitmen tujuan anggaran terhadap para bawahan. Kemudian, memicu suatu efek informasional terhadap para bawahan yang berkomitmen tinggi yang akan menggunakan usaha yang terbaik untuk mengumpulkan, menukarkan, dan menyebarkan job-

			Modelling Approach.		relevant information untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka.
9.	1992	Kren Leslie	Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility.	<ul style="list-style-type: none"> •Performance •Budgetary participation •Job-relevant information •Environmental volatility 	<ul style="list-style-type: none"> •Penganggaran memfasilitasi akuisisi JRI oleh para manager, dan bahwa JRI, kemudian berkaitan/berasosiasi dengan peningkatan kerja. •Secara menyeluruh, efek partisipasi terhadap kinerja, melalui JRI, berlangsung terus diseluruh tingkat volatilitas lingkungan dan agak diperkuat ketika volatilitas lingkungan tinggi. •Organisasi gagal untuk mengetahui partisipasi penganggaran sebagai sarana yang efisien untuk meningkatkan JRI yang tersedia bagi para manager. •Volatilitas dapat mempengaruhi prosedur penganggaran melalui efek-efeknya pada faktor organisasional dan karena itu mempengaruhi kesempatan-kesempatan akuisisi JRI.
10.	1986	Chenhall R	Authoritarianism and Participative Budgeting: A Dyadic Analysis.	<ul style="list-style-type: none"> •Authoritarianism •Budgetary participation •Job satisfaction •Satisfaction with budgets 	Partisipasi anggaran adalah penting dan dyad otoritarian homogen secara positif berhubungan dengan outcome dari bawahan. Selain itu, partisipasi jauh lebih kuat berhubungan dengan kepuasan pekerjaan bawahan dan sikap-sikap penganggaran didalam dyad yang homogen daripada heteroger.
10.	1989	Dunk Alan S	Budget Emphasis, Budgetary Participation and Managerial Performance: A Note	<ul style="list-style-type: none"> •Performance •Budgetary participation •Budget emphasis 	Kinerja ditingkatkan dengan kondisi partisipasi yang tinggi (rendah) dan pekekan anggaran yang tinggi(rendah).

Sumber: Ringkasai penelitian terdahulu dari berbagai jurnal yang ada.



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Jalan Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286 ☎ 031-70985235, 5016090 Faks. 5016090

Berita Acara Ujian Proposal / Tesis

Nama : Treesje A.C. Langi
 NIM : 090315061 /M
 Tanggal Ujian : Selasa, 28 Februari 2006

No.	Bahan	Revisi	Nama Penguji	Paraf & Tanggal
1.	Hbl. 3.5	balls 16-17 → dan menyebabkan → mun. capor kuesya	Dr. Sri Widyanti	Jk acc 9/3/06
2	- Keterbitasan Summary, Abstract Alasan menggunakan SEM (+ ke A.7) hal 56 - Daftar pustaka di cek		Basuki	acc 9/3/06 acc. vee m m. 5/06

Sekretaris
Dosen Pembimbing

[Signature]
(.....)

Telah diperbaiki sesuai dengan usulan pada berita acara, pada tanggal 2004

Dosen Pembimbing

[Signature]

Manado, 5 September 2005

Hal: Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada Yth

Pimpinan PT. UNICOTIN

Di –

Tempat.

Dengan Hormat

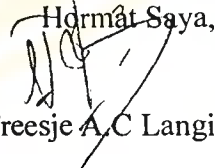
Dalam rangka penelitian untuk penyelesaian tesis di Pascasarjana Universitas Airlangga yang berjudul :“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi Manajerial Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur di Sulawesi-Utara” , dengan bimbingan: Dr. Noorlailie Soewarno, SE., MBA dan Dr. Dian Agustia, Dra, Msi., Ak., maka saya yang bertanda tangan di bawah ini:

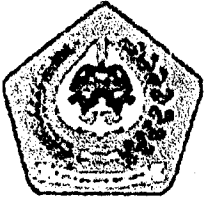
Nama : Treesje A.C Langi

NIM : 090315061M

Memohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat berpartisipasi dalam pengisian kuesioner (terlampir) ini. Saya berjanji akan menjamin kerahasiaan serta sangat menghargai pendapat Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner ini, lebih jelasnya saya juga melampirkan surat keterangan penelitian dari Program Pascasarjana Universitas Airlangga dan surat keterangan dari instansi Politeknik Negeri Manado.

Sekiranya berkenan, kuesioner ini akan saya ambil kembali seminggu kemudian pada hari/tanggal: Senin, 12 September 2005. Atas bantuan dan partisipasinya saya ucapkan Terima Kasih. TUHAN MEMBERKATI.

Hormat Saya,

Treesje A.C Langi



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PEMERINTAH KOTA BITUNG
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN

Jalan Wolter Monginsidi No. 85 Telp. 0438 30006 Fax 0438 30006

Nomor : /Dinas Indag/TU/XI/2005
Lampiran : 1(satu) berkas kuesioner
Perihal : Pengisian Kuesioner

Bitung, 29 November 2005

Kepada Yth.

Pimpinan Perusahaan
PT. MAPALUS MAKAWANUA
di-

BITUNG.

Dalam meningkatkan program dibidang industri dan perdagangan Kota Bitung, maka bersama ini kami akan mengadakan penelitian tentang " **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial** " Kegiatan ini dalam rangka mencari solusi cara penyusunan anggaran terbaik dengan memberikan motivasi kepada para manajer untuk berpartisipasi didalamnya supaya ada peningkatan kinerja manajerial.

Berkenan dengan maksud tersebut, mohon kiranya bantuan Saudara untuk dapat mengisi kuesioner yang tersedia (terlampir). Kuesioner tersebut dapat kami terima selambat-lambatnya satu minggu setelah surat ini diterima.

Atas bantuannya, disampaikan terima kasih.

Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan
Kota Bitung,

A. MEWENKANG, SE, MBA
PEMBINA TINGKAT I
NIP. 090 080 070

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (Hotama:2003)

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan sejauhmana peran yang bapak/ibu miliki dalam proses penyusunan anggaran untuk bagian/divisi/departemen bapak/ibu. Mohon jawaban dengan melingkari nomor 1 sampai dengan 10 untuk masing-masing pertanyaan berikut, pada skala sesuai dengan skala yang menurut Bapak/Ibu paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

Nilai	Pertanyaan 1&2	Pertanyaan 3	Pertanyaan4	Pertanyaan5	Pertanyaan 6
1	Sangat tidak pernah	Tidak satupun anggaran	Sangat tidak masuk akal	Tidak ada pengaruh	Sangat tidak penting sekali
2	Tidak pernah	Hanya satu anggaran	Hampir sangat tidak masuk akal	Hampir tidak ada pengaruh	Tidak penting
3	Hampir tidak pernah	Hampir sangat sedikit anggaran	Tidak masuk akal	Hampir ada pengaruh	Hampir Tidak penting
4	Pernah	Sangat sedikit anggaran	Hampir tidak masuk akal	Ada pengaruh	Sedikit penting
5	Hampir sering	Sedikit anggaran	Hampir agak masuk akal	Agak sedikit pengaruh	Hampir penting
6	sering	Beberapa anggaran	Agak masuk akal	Sedikit pengaruh	Penting
7	Hampir sangat sering	Hampir sebagian besar anggaran	masuk akal	Hampir banyak pengaruh	Hampir sangat penting
8	Sangat sering	Sebagian besar anggaran	Hampir sangat masuk akal	Banyak pengaruh	Sangat penting
9	Hampir sangat sering sekali	Hampir semua anggaran	Sangat masuk akal	Hampir sangat banyak pengaruh	Hampir sangat penting sekali
10	Sangat sering sekali	Semua anggaran	Sangat masuk akal sekali	Sangat banyak pengaruh	Sangat penting sekali

1. Seberapa sering atasan bapak/ibu meminta pendapat dan /atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tidak pernah

sangat sering

2. Seberapa sering bapak/ibu menyatakan pendapat dan /atau usulan tentang anggaran keatasan bapak/ibu tanpa diminta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tidak pernah

sangat sering

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan sejauhmana peran yang bapak/ibu miliki dalam merancang anggaran untuk bagian/divisi/departemen bapak/ibu. Mohon jawaban dengan melingkari nomor 1 sampai dengan 10 pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut.

3. Sejauh mana kategori dibawah ini menjelaskan keterlibatan bapak/ibu dengan berbagai jenis dan keragaman anggaran yang di susun? Bapak/ ibu ikut serta dalam penyusunan:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tidak satupun anggaran

Semua anggaran

4. Sejauh mana kategori dibawah ini menjelaskan dengan paling baik, alasan yang diberikan atasan bapak/ibu ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya adalah:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat sembarangan/tidak masuk akal

Sangat masuk akal dan logis

5. Seberapa banyak pengaruh yang bapak/ibu rasakan bapak/ibu miliki untuk anggaran akhir?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tidak ada

sangat banyak

6. Bagaimana sumbangan yang bapak/ibu rasakan terhadap anggaran yang disusun? Sumbangan bapak/ibu adalah:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak penting

Sangat penting

KUESIONER TENTANG MOTIVASI MANAJERIAL (Hotama:2003)

Mohon jawaban dengan cara membubuhkan angka dari 1 sampai dengan 10 (di ruang yang disediakan), sesuai dengan skala yang menurut Bapak/Ibu paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

Motivasi manajerial di bawah rata-rata			Motivasi manajerial rata-rata				Motivasi manajerial di atas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Nilai angka dari 1 s/d 10
1. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk merencanakan: tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, prosedur, pemrograman
2. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, persediaan, menganalisis pekerjaan untuk perencanaan kerja berikutnya....
3. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian bapak/ibu, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.....
4. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk melakukan tukar – menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, melakukan hubungan dengan manajer di bidang lainnya
5. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan bapak/ibu, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan: memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan
6. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk melakukan tawar-menawar dengan berbagai pihak yang terkait dengan untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak pembelian barang dan jasa, menghubungi dan menseleksi pemasok, tawar-menawar dengan wakil pemasok baik individual maupun secara kelompok.....
7. Sejujukanakah motivasi bapak/ibu untuk menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisins, berpidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasi bapak/ibu.....

<p>8. Sejahteramanakah motivasi bapak/ibu untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; menilai pegawai dan catatan hasil kerja, menilai laporan keuangan; memeriksa produk berikut melakukan tindakan koreksi yang perlu</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

KUESIONER TENTANG KINERJA MANAJERIAL (Hotama:2003)

Mohon jawaban dengan cara membubuhkan angka dari 1 sampai dengan 10 (di ruang yang disediakan), sesuai dengan skala yang menurut Bapak/Ibu paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

Kinerja manajerial di bawah rata-rata			Kinerja manajerial rata-rata				Kinerja manajerial di atas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	<p>Nilai angka dari 1 s/d 10</p>
<p>1. Perencanaan: menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman</p>	<p>.....</p>
<p>2. Investigasi: mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, persediaan, menganalisis pekerjaan untuk perencanaan kerja berikutnya</p>	<p>.....</p>
<p>3. Pemilihan <i>staff</i>: Mempertahankan angkatan kerja dibagian bapak/ibu, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai</p>	<p>.....</p>
<p>4. Pengkoordinasian: tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain</p>	<p>.....</p>
<p>5. Pengarahan: mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan bapak/ibu, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan; memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan</p>	<p>.....</p>
<p>6. Negosiasi: tawar-menawar dengan berbagai pihak yang terkait dengan tugas dan pekerjaannya, untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk pembelian barang dan jasa, menghubungi dan menseleksi pemasok, tawar-menawar dengan</p>	<p>.....</p>

wakil pemasok baik individual maupun secara kelompok.....
7. Perwakilan: menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum organisasi bapak/ibu
8. Pengendalian dan Evaluasi: menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan; penilaian pegawai, penilaian catatan hasil kerja, penilaian laporan keuangan; pengewasan pelaksanaan kerja dan memeriksa kualitas produk yang dihasilkan berikut melakukan tindakan koreksi yang perlu

Jenis Indst	Jabatan	Kelamin	Umur					Pendidikan			Lama Bekerja			
			L/P	18-24th	25-31th	32-38th	39-45th	>45th	Diplm	S1	S2	S3	<5 Th	5-10 Th
Ikan Kaleng	Manajer	L							1					1
	Manajer	L							1				1	
	Manajer	P						1						1
	Manajer	P				1				1			1	
Ikan Kaleng	Manajer	P					1							1
	Manajer	L				1				1				1
	Manajer	L					1						1	
Myk Kelapa	Manajer	L					1						1	
	Manajer	L				1							1	
	Manajer	L						1						1
Ikan Kaleng	Manajer	P				1						1		
	Manajer	L					1					1		
	Manajer	L					1						1	
	Manajer	L				1						1		
	Manajer	L					1						1	
	Manajer	P				1							1	
	Manajer	L				1				1			1	
	Manajer	L					1					1		
Ikan Kaleng	Manajer	L					1					1		
	Manajer	L					1						1	
	Manajer	L					1						1	
Baja, Seng	Manajer	P				1								1
	Manajer	L					1							1
	Manajer	L					1							1
	Manajer	L						1						1
Mie Instant	Manajer	L					1							1
	Manajer	L						1						1
Myk Sawit	Manajer	L					1							1
	Manajer	L				1								1
	Manajer	P					1							1
	Manajer	P						1						1
	Manajer	L				1						1		
	Manajer	L					1						1	
	Manajer	L					1							1

Pemb.Kapal	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L					1		1			1		
Semen kmsn	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L					1		1				1	
	Manajer	L					1		1			1		
Pemb.Kapal	Manajer	L					1		1				1	
	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
Pemb.Kapal	Manajer	L					1		1					1
	Manajer	L					1		1				1	
	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	P					1		1			1		
Ikan Beku	Manajer	P				1			1			1		
	Manajer	P					1		1			1		
	Manajer	L					1		1			1		
Ikan Beku	Manajer	L					1		1					1
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L					1		1					1
	Manajer	L				1			1		1		1	
Pemb.Kapal	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	L					1	1	1			1		
	Manajer	L				1			1			1		
	Manajer	L					1		1			1		
Ikan Beku	Manajer	P					1		1					1
	Manajer	P					1		1				1	
	Manajer	L					1		1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
Pemb.Kapal	Manajer	L				1			1			1		
	Manajer	L					1		1			1		
	Manajer	L					1	1	1			1		
	Manajer	L					1		1			1		
Ikan Beku	Manajer	L					1		1					1

	Manajer	L			1			1			1	
	Manajer	L				1		1				1
Ikan Beku	Manajer	L				1		1		1		
	Manajer	L			1			1				1
	Manajer	L				1		1				1
Ikan Beku	Manajer	L					1	1		1		
	Manajer	L				1		1				1
	Manajer	L					1	1		1		
	Manajer	P			1			1			1	
Oxigen	Manajer	L		1				1			1	
	Manajer	L				1		1				1
	Manajer	L			1				1		1	
	Manajer	L				1		1		1		
Myk Kelapa	Manajer	L			1			1			1	
	Manajer	P				1		1				1
	Manajer	L					1	1				1
Ikan Beku	Manajer	L		1				1			1	
	Manajer	L			1				1		1	
	Manajer	L			1			1				1
Ikan Beku	Manajer	P					1	1		1		
	Manajer	P				1		1		1		
	Manajer	L					1	1				1
	Manajer	L			1			1			1	
	Manajer	L				1		1		1		
	Manajer	L				1		1				1
	Manajer	L				1		1		1		
	Manajer	L				1		1				1
	Manajer	P					1	1				1
	Manajer	L				1		1				1
	Manajer	L					1	1		1		
	Manajer	L			1			1			1	
Tpg Kelapa	Manajer	P			1			1			1	
	Manajer	L				1		1				1
	Manajer	L				1		1				1
CC,F,Sprite	Manajer	L					1	1				1
	Manajer	L					1	1		1		

	Manajer	L				1			1				1	
Minum kmsn	Manajer	P					1		1					1
	Manajer	L		1					1				1	
	Manajer	L			1				1				1	
Minum kmsn	Manajer	P			1				1				1	
	Manajer	P			1				1				1	
	Manajer	P					1		1					1
Tepung Kipa	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L					1		1				1	
Tepung Kipa	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1			1		
	Manajer	L				1			1				1	
Tepung Kipa	Manajer	P			1				1				1	
	Manajer	L						1	1				1	
	Manajer	L			1				1				1	
	Manajer	L							1				1	
Ikan Beku	Manajer	L						1	1				1	
	Manajer	P				1			1				1	
	Manajer	P				1			1				1	
	Manajer	L						1	1				1	
Ikan Beku	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L						1	1				1	
	Manajer	L				1			1			1		
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	P						1	1				1	
	Manajer	L				1			1			1		
Mnyk Kelapa	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
Mosquito Coil	Manajer	L						1	1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L				1			1				1	
	Manajer	L						1	1				1	
Coffee	Manajer	P						1	1				1	

	Manajer	P				1			1			1	
	Manajer	L				1			1				1
	Manajer	L				1		1					1
Furniture	Manajer	L			1				1				1
	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L						1	1			1	
	Manajer	P						1	1				1
Tepung Kipa	Manajer	L			1				1				1
	Manajer	L						1	1			1	
	Manajer	L				1			1			1	
Ikan Beku	Manajer	P						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L			1				1				1
Ikan Beku	Manajer	P						1	1			1	
	Manajer	P						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1
Kayu Grgjn	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1
Ikan Kayu	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L			1				1			1	
	Manajer	P						1	1				1
	Manajer	P						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1
	Manajer	L						1	1				1

DATA RESPONDEN

no	p1	p2	ppa1	p3	p4	ppa2	p5	p6	ppa3	p7	p8	mm1	p9	p10	mm2	p11	p12	p13	mm3	mm4/p14	p15	p16	mm	p17	p18	mm2	p19	p20	p21	mm3	mm4/p22	
1	6	8	7	6	8	7	8	6	7	10	6	8	8	6	7	4	6	6	6.33	8	6	8	6	6	8	8	6	6	6.67	8		
2	8	6	7	6	8	7	6	8	7	4	8	6	6	8	7	4	8	8	6.67	10	8	8	6	8	6	4	8	8	6.67	8		
3	8	8	9	10	6	8	4	10	7	6	10	8	10	6	8	6	6	6	8	10	8	10	9	4	10	7	8	6	6	6.67	8	
4	8	8	8	8	8	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	6	6	6	8	8	8	10	10	10	10	10	8	8	8.67	8		
5	6	8	7	6	8	7	8	6	7	10	10	10	10	8	9	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	8	8	10	6	8	8	
6	8	6	6	6	8	7	8	6	7	10	6	8	10	6	8	8	8	8	8	8	4	10	8	9	10	6	8	8	6	10	8	
7	6	8	6	6	8	7	8	6	7	10	6	8	10	8	9	10	10	8	6.33	8	8	8	8	10	8	9	8	10	10	9.33	10	
8	10	6	8	8	8	6	8	6	7	10	8	9	8	10	9	10	10	8	9.33	10	8	10	9	10	8	8	8	10	10	9.33	10	
9	8	8	8	10	6	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	6	10	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	6	10	8	8	
10	6	8	7	8	6	7	6	8	7	10	10	10	8	6	7	4	10	8	7.33	8	10	8	8	6	8	7	10	6	6	7.33	10	
11	10	6	8	10	4	7	8	8	8	10	4	7	10	4	7	8	8	6	7.33	8	10	8	8	8	4	8	6	10	6	7.33	8	
12	6	8	7	4	8	6	8	8	8	8	8	8	6	8	7	4	8	8	6.67	8	10	8	8	6	8	7	4	8	8	6.67	8	
13	6	8	6	8	6	7	8	8	8	10	8	9	8	6	8	8	6	8	7.33	8	10	6	8	6	8	6	8	8	7.33	8		
14	8	6	7	4	8	8	8	6	7	10	10	10	10	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	6	8	8	10	6	8	10	
15	10	10	10	10	10	10	10	6	8	8	6	8	10	6	9	6	8	8	7.33	8	8	8	8	8	6	10	6	6	7.33	8		
16	6	8	6	8	6	7	10	6	8	10	6	8	10	4	7	4	8	6	8	8	8	8	8	4	8	6	6	8	4	8	8	
17	6	8	6	8	8	8	6	8	7	8	8	8	8	6	7	6	8	6	6.67	8	8	8	8	8	6	7	8	6	6	6.67	8	
18	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	8	7	6	6	8	4	8	8	6.67	8	8	8	8	6	8	7	8	8	8	8	8	10
19	8	6	6	10	6	8	8	8	8	10	8	8	8	8	8	8	10	8	8.67	10	8	6	7	10	10	10	10	8	6	8	10	
20	8	8	8	8	6	7	6	8	7	8	8	8	10	6	8	8	6	8	7.33	8	8	8	8	4	8	6	8	10	6	8	8	
21	10	8	9	10	6	8	10	6	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9.33	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9.33	10	
22	10	8	6	10	8	9	10	8	9	10	10	10	10	8	9	8	8	10	8.67	8	10	8	8	8	8	10	10	8	8	9.33	8	
23	10	10	10	10	6	8	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	8	8	8.67	8	10	8	8	10	8	9	10	8	8	8.67	8	
24	10	10	10	8	8	8	10	6	8	10	6	8	6	8	7	8	8	6	7.33	8	8	8	8	8	6	10	6	6	7.33	8		
25	8	6	6	6	6	6	8	6	7	10	6	8	8	6	7	8	8	6	7.33	8	8	8	8	8	6	10	6	6	7.33	10		
26	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8	6	8	8	7.33	8	8	8	8	4	8	6	8	8	7.33	8		
27	10	6	8	8	6	7	10	6	8	8	6	7	10	6	8	8	6	6	6.67	8	8	8	8	10	6	8	6	6	6.67	8		
28	6	8	6	8	6	7	8	6	7	10	6	8	10	6	8	8	8	8	8	8	8	10	8	10	6	8	6	10	8	8	8	
29	8	8	8	8	8	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	6	4	8	8	8	8	10	8	6	8	6	8	4	8	8	8	
30	8	8	8	8	8	8	6	8	7	6	8	7	8	8	8	6	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10
31	6	8	7	6	8	7	6	8	7	10	8	9	6	8	7	8	4	8	6.67	8	8	8	8	6	8	4	8	8	6.67	10		
32	8	6	7	10	4	7	8	6	7	8	6	7	10	6	8	10	10	6	6.67	10	8	6	8	6	8	8	6	10	8	8	10	
33	6	8	7	6	8	7	6	8	7	10	8	8	6	6	8	4	10	8	7.33	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8
34	10	6	8	8	8	8	8	6	7	10	6	8	10	4	7	4	8	8	6.67	8	8	8	8	8	6	8	8	4	6.67	8		
35	10	6	8	10	6	8	8	6	7	10	6	8	6	6	8	6	8	6	6.67	8	8	8	8	8	6	8	10	6	8	10	10	
36	6	8	6	6	8	7	6	8	7	6	8	7	8	8	8	8	10	8	6.67	8	8	6	8	6	8	8	8	8	8	8	10	
37	8	6	6	8	6	7	10	10	10	12	6	9	6	6	8	6	10	6	7.33	8	8	6	8	6	8	8	6	10	8	8	8	
38	8	6	6	8	6	7	6	8	7	8	8	8	8	6	7	6	8	6	6.67	10	8	8	8	6	8	6	8	6	6.67	8		
39	8	8	8	6	6	8	7	8	8	8	8	8	4	8	8	4	8	8	6.67	10	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	
40	10	6	8	6	8	7	8	6	7	10	6	8	10	6	8	10	8	8	6.67	8	8	6	8	6	8	8	10	6	8	10	10	
41	8	6	6	8	6	7	10	6	8	10	6	8	6	6	8	6	8	8	7.33	8	8	6	7	6	8	7	10	8	6	8	8	

87	10	8	9	10	8	9	8	8	9	8	8	8	4	8	6	6	4	10	6.67	10	8	10	9	8	10	9	8	8	8	6	6
88	10	10	8	8	8	4	2	10	8	4	10	7	4	8	6	6	6	10	7.33	8	4	6	5	4	4	4	6	8	4	6	6
89	6	8	8	8	8	4	10	7	8	10	9	6	8	7	4	10	6	6.67	8	6	8	6	6	10	8	6	8	8	7.33	8	
90	6	8	4	8	6	6	8	7	8	8	8	4	8	6	4	8	8	6.67	8	6	8	4	4	8	8	6	8	8	7.33	8	
91	6	10	6	8	7	6	10	5	6	10	6	8	8	6	6	4	10	6.67	8	8	8	5	4	10	7	8	8	8	8	8	
92	10	10	10	8	8	8	10	10	10	8	10	9	10	8	9	8	10	10	9.33	10	10	10	10	6	10	8	10	10	10	10	
93	4	10	8	8	8	4	10	7	6	10	8	6	8	7	6	4	10	6.67	8	6	8	6	6	10	8	4	8	10	7.33	8	
94	4	10	8	8	8	6	10	9	6	10	6	8	8	8	6	10	10	6.67	8	8	6	7	4	10	7	8	8	8	8	8	
95	6	10	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	4	6	6	6	10	7.33	8	8	6	8	6	8	6	6	10	8	8	8	
96	10	10	10	8	8	8	10	10	10	8	10	9	8	10	9	8	10	10	9.33	10	8	10	9	10	8	9	8	10	10	9.33	
97	8	8	8	6	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
98	6	8	8	6	7	10	6	8	8	10	8	9	10	8	9	8	10	10	9.33	10	8	10	9	10	8	9	8	10	10	9.33	
99	2	8	4	4	4	4	8	5	8	8	8	8	8	8	4	8	8	6.67	8	8	8	8	8	8	8	8	4	8	6.67		
100	10	10	10	10	6	8	10	10	10	8	10	9	10	8	9	10	8	10	9.33	10	8	10	9	10	8	6	10	8	10	9.33	
101	10	8	10	8	9	10	10	10	10	10	8	9	10	8	9	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
102	6	8	6	8	7	6	8	7	6	8	7	6	8	7	6	4	8	6	6	10	8	10	9	4	8	6	6	8	4	6	
103	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	8	7	4	8	8	10	6	8	6	
104	4	10	6	6	6	4	8	6	6	8	7	6	6	8	6	8	4	8	10	8	6	7	4	8	6	4	6	10	6.67		
105	10	6	10	6	6	10	8	9	10	6	8	10	6	8	10	10	10	10	10	10	8	8	8	10	6	8	10	6	6	7.33	
106	14	6	10	10	8	9	10	8	9	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	10	8	14	6	10	8	10	9	10	10	10	
107	8	8	8	8	4	6	10	6	8	10	6	8	6	6	5	10	6	8	6	10	8	8	8	4	8	6	6	10	8	8	
108	6	8	10	6	8	8	6	7	10	10	10	8	8	8	8	10	10	8	9.33	10	6	8	7	8	8	8	6	6	6	6	
109	4	10	7	4	8	6	6	8	7	8	8	8	6	8	7	6	10	6	7.33	6	8	6	7	2	10	6	6	4	8	8	
110	10	8	8	10	8	8	10	6	8	10	6	8	8	6	7	6	8	4	6	6	10	8	9	10	8	9	4	10	10	8	
111	10	10	10	10	10	10	8	9	4	8	8	8	6	7	8	4	10	7.33	8	14	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
112	2	10	4	8	6	6	8	7	10	8	9	10	8	9	6	10	10	6.67	10	6	8	2	2	10	10	8	8	8	8	8	
113	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	6	6.67	8	8	8	8	8	8	8	8	10	8	6	8	
114	6	10	4	8	6	6	10	8	8	8	10	9	8	10	9	8	10	10	9.33	10	6	10	8	2	10	6	4	10	10		
115	8	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8	6	8	6	6.67	8	6	8	6	6	8	6	8	10	8	6	8	
116	8	6	8	8	8	8	6	8	7	8	8	8	6	6	8	6	6	6.67	8	8	8	6	8	6	8	8	8	8	8	8	
117	8	8	10	8	9	10	8	9	8	8	8	8	10	9	6	8	10	6	6	10	8	8	8	10	8	8	10	8	8	6.67	
118	8	6	6	6	6	8	6	7	8	10	9	6	8	8	8	8	6	6.67	8	8	8	8	8	6	6	8	8	8	8	7.33	
119	8	10	10	6	8	8	8	8	8	6	7	8	8	8	8	6	6	6.67	8	8	10	8	6	6	6	8	8	8	8	8	
120	6	8	6	6	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	8	8	6	7.33	8	10	10	10	8	8	8	8	8	10	8	6.67	
121	10	10	10	6	6	6	8	8	9	10	10	10	8	10	9	8	8	8	6	10	10	8	9	8	6	7	8	8	10	6.67	
122	10	6	8	6	7	6	8	7	8	8	8	8	6	8	8	6	6	6.67	8	8	6	6	6	8	6	8	6	8	6	6.67	
123	8	8	6	8	7	8	8	8	8	8	8	8	6	7	8	8	6	7.33	10	8	8	6	6	8	7	8	6	6	6	6.67	
124	8	10	9	6	8	7	10	10	10	8	10	9	6	8	7	8	8	6	7.33	6	8	10	8	6	7	10	10	10	10	10	
125	10	10	10	8	8	8	10	8	9	10	10	10	8	8	8	8	6	6.67	8	12	8	10	8	8	8	10	8	6	8	8	
126	8	6	8	8	8	6	6	6	8	8	6	7	8	8	8	8	6	7.33	8	8	6	8	8	8	8	8	8	4	6	6	
127	10	8	10	8	9	8	8	8	10	8	9	10	8	9	10	10	8	7.33	10	10	8	9	10	8	9	8	8	8	8	8	
128	8	8	8	8	6	7	6	6	8	8	8	6	8	7	8	8	6	7.33	8	8	8	8	6	8	7	6	6	6	6	6	
129	10	6	6	8	7	8	8	8	8	8	8	6	8	8	8	6	6	6.67	8	8	8	8	6	8	7	8	10	6	6	8	
130	8	6	6	6	6	6	8	7	8	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
131	10	8	8	8	8	10	8	9	8	10	8	8	8	8	6	6	8	6.67	8	10	8	9	6	10	8	8	10	10	10	10	

132	10	6	8	10	10	10	10	8	9	10	6	8	10	10	10	8	10	10	9.33	8	6	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8
133	10	8	9	10	10	10	8	8	8	6	8	7	6	10	8	10	6	10	8.67	8	8	10	9	10	10	10	8	8	8	8	8	8
134	10	6	8	10	2	6	8	8	8	4	10	7	8	8	8	6	6	8	6.67	10	10	8	9	8	10	9	6	6	8	6.67	10	
135	6	8	7	4	8	6	6	8	7	8	8	8	8	8	8	8	10	6	8	8	8	10	9	8	10	9	8	10	10	8.33	4	
136	8	8	8	10	6	8	6	10	8	8	8	8	8	6	7	8	8	6	7.33	8	8	10	9	8	8	8	8	8	8	8	8	
137	8	6	7	6	8	7	6	10	8	8	6	7	8	8	8	8	6	6	7.33	6	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	
138	6	8	7	4	8	6	6	8	7	6	8	7	8	8	8	6	6	8	6.67	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
139	8	8	8	8	6	7	6	8	7	10	8	8	8	8	8	8	6	6	7.33	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	
140	8	8	8	6	8	7	6	8	7	8	8	8	6	6	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8	
141	8	8	8	10	8	9	8	8	8	8	8	8	8	10	9	8	10	8	8.67	10	8	10	9	8	8	8	8	8	8	8	8	
142	10	10	10	8	10	9	10	8	9	6	8	7	8	8	8	8	10	8	8.67	8	8	8	8	10	8	9	6	8	8	7.33	6	
143	8	10	9	10	8	9	8	8	8	10	8	9	8	8	8	8	10	8	8.67	10	10	8	9	10	8	9	6	10	8	8	8	
144	8	8	8	8	10	9	10	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	8	8	8	10	8	9	10	10	10	10	8	
145	10	6	8	10	8	9	10	6	8	10	8	9	6	8	7	8	8	6	7.33	8	8	8	8	10	8	9	10	8	6	8	8	
146	8	8	8	8	8	8	10	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	8	
147	10	10	10	10	8	9	10	8	9	10	10	10	8	8	8	8	6	6	6.67	8	12	8	10	10	8	9	10	10	10	10	8	
148	6	10	8	6	8	7	6	10	8	4	10	7	6	8	7	8	8	6	7.33	8	6	10	8	8	6	7	8	10	6	8	8	
149	6	10	8	6	8	7	6	8	7	10	8	9	8	10	9	8	10	10	9.33	10	8	8	8	6	8	7	4	4	10	8	8	
150	6	8	7	6	8	7	8	8	8	8	8	8	8	10	9	10	8	10	9.33	10	6	8	7	6	8	7	8	8	8	8	8	
151	6	10	8	4	8	8	8	8	8	4	10	7	8	8	8	8	10	8	8.67	8	8	8	8	4	8	8	6	8	10	8	8	
152	8	6	8	6	8	7	8	8	8	10	8	9	6	8	7	6	8	6	6.67	4	6	8	7	6	8	7	10	8	6	8	8	
153	8	6	8	6	6	6	6	8	7	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6.67	8	6	8	7	6	6	8	6	4	8	8	8	
154	8	8	8	4	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	7	8	6	6	6.67	10	8	8	8	4	8	8	8	10	6	8	8	
155	8	6	7	6	8	7	8	8	8	10	10	10	8	8	8	8	6	6	6.67	10	6	8	8	6	8	7	10	8	6	8	8	
156	8	6	7	8	8	8	8	6	7	8	6	7	8	8	8	8	6	6	5.33	8	8	6	8	6	8	7	8	10	6	8	10	
157	6	8	7	4	8	6	6	8	7	6	8	7	4	8	8	6	4	8	6	10	10	8	8	8	8	8	10	8	8	8.67	10	
158	8	8	8	6	6	8	6	6	8	8	8	8	4	8	8	4	8	6	6	10	8	8	8	8	8	8	8	6	6	6.67	8	
159	8	10	8	10	8	9	8	8	8	10	8	9	10	8	9	6	10	8	8	10	10	8	9	8	8	8	8	10	8	8.67	8	
160	10	10	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	6	7	10	10	10	10	10	
161	8	4	8	8	4	8	6	6	8	4	8	6	4	8	8	4	8	6	8	10	10	8	8	6	8	8	8	6	7.33	8	8	
162	10	6	8	10	6	8	10	8	8	8	8	8	10	6	8	10	10	10	10	10	10	6	8	8	6	6	8	4	8	6.67	8	
163	10	10	10	10	8	9	10	8	9	10	10	10	10	8	9	10	10	10	10	10	10	8	8	8	6	8	8	6	6	6.67	10	
164	10	6	8	4	8	8	8	8	8	6	10	8	4	8	8	10	8	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	3.33	8	
165	8	6	7	6	8	7	10	6	8	10	10	10	8	8	8	8	6	6	7.33	8	8	6	8	6	8	8	8	10	6	8	10	
166	10	10	10	8	8	8	6	8	7	10	8	9	10	8	9	10	10	8	9.33	10	10	8	8	8	8	8	10	8	8	8	10	
167	8	8	8	10	8	9	8	8	8	6	8	7	8	10	8	9	8	10	8.67	10	8	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
168	10	10	10	8	10	8	10	8	9	10	8	8	8	8	8	8	10	8	8.67	8	8	8	8	10	8	8	8	6	8	8	8	8

Lampiran 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistics

		PPA1	PPA2	PPA3
N	Valid	168	168	168
	Missing	0	0	0
Mean		7.8631	7.3571	7.7679
Std. Deviation		1.0606	1.1596	.9601
Minimum		5.00	4.00	6.00
Maximum		10.00	10.00	10.00

PPA1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	2	1.2	1.2	1.2
	6.00	2	1.2	1.2	2.4
	7.00	68	40.5	40.5	42.9
	8.00	62	36.9	36.9	79.8
	9.00	13	7.7	7.7	87.5
	10.00	21	12.5	12.5	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

PPA2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	2	1.2	1.2	1.2
	6.00	37	22.0	22.0	23.2
	7.00	62	36.9	36.9	60.1
	8.00	39	23.2	23.2	83.3
	9.00	20	11.9	11.9	95.2
	10.00	8	4.8	4.8	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

PPA3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	11	6.5	6.5	6.5
	7.00	57	33.9	33.9	40.5
	8.00	71	42.3	42.3	82.7
	9.00	18	10.7	10.7	93.5
	10.00	11	6.5	6.5	100.0
Total	168	100.0	100.0		

dilanjutkan.....

Statistics

		MM1	MM2	MM3	P14 MM4
N	Valid	168	168	168	168
	Missing	0	0	0	0
Mean		8.2321	7.5774	7.6508	8.3929
Std. Deviation		1.0028	1.0694	1.1230	1.2811
Minimum		4.00	6.00	5.33	4.00
Maximum		10.00	10.00	10.00	10.00

MM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	1	.6	.6	.6
	6.00	3	1.8	1.8	2.4
	7.00	30	17.9	17.9	20.2
	8.00	75	44.6	44.6	64.9
	9.00	39	23.2	23.2	88.1
	10.00	20	11.9	11.9	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

MM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	34	20.2	20.2	20.2
	7.00	40	23.8	23.8	44.0
	8.00	61	36.3	36.3	80.4
	9.00	29	17.3	17.3	97.6
	10.00	4	2.4	2.4	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

MM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.33	1	.6	.6	.6
	6.00	12	7.1	7.1	7.7
	6.67	49	29.2	29.2	36.9
	7.33	34	20.2	20.2	57.1
	8.00	22	13.1	13.1	70.2
	8.67	23	13.7	13.7	83.9
	9.33	20	11.9	11.9	95.8
	10.00	7	4.2	4.2	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

dilanjutkan.....

MM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	3	1.8	1.8	1.8
	6.00	12	7.1	7.1	8.9
	8.00	102	60.7	60.7	69.6
	10.00	51	30.4	30.4	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Statistics

		KM1	KM2	KM3	P22_KM4
N	Valid	168	168	168	168
	Missing	0	0	0	0
Mean		8.1250	7.5476	7.8294	8.2738
Std. Deviation		.8836	1.0712	1.0135	1.3655
Minimum		5.00	4.00	6.00	4.00
Maximum		10.00	10.00	10.00	10.00

KM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	1	.6	.6	.6
	7.00	41	24.4	24.4	25.0
	8.00	70	41.7	41.7	66.7
	9.00	47	28.0	28.0	94.6
	10.00	9	5.4	5.4	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

KM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	1	.6	.6	.6
	6.00	19	11.3	11.3	11.9
	7.00	76	45.2	45.2	57.1
	8.00	38	22.6	22.6	79.8
	9.00	26	15.5	15.5	95.2
	10.00	8	4.8	4.8	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

dilanjutkan.....

KM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	12	7.1	7.1	7.1
	6.67	29	17.3	17.3	24.4
	7.33	17	10.1	10.1	34.5
	8.00	76	45.2	45.2	79.8
	8.67	10	6.0	6.0	85.7
	9.33	14	8.3	8.3	94.0
	10.00	10	6.0	6.0	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

KM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	5	3.0	3.0	3.0
	6.00	14	8.3	8.3	11.3
	8.00	102	60.7	60.7	72.0
	10.00	47	28.0	28.0	100.0
	Total	168	100.0	100.0	

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 168.0

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.5935	.5105	.6486	.1380	1.2704	.0043

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
PPA1	15.1250	3.4034	.7310	.5346	.6681
PPA2	15.6310	3.3121	.6473	.4395	.7641
PPA3	15.2202	4.0650	.6205	.4060	.7849

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = .8115 Standardized item alpha = .8141

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 168.0

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.3616	.1057	.7108	.6051	6.7242	.0346

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MM1	23.6214	7.6296	.3201	.1398	.7049
MM2	24.2761	5.9014	.6473	.5310	.5071
Tesis			Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran		Treesje A.C Langi

MM3	24.2024	ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga			
	22.4607	5.7193	.6390	.5259	.5059
		6.6168	3768	1328	7379

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .6864 Standardized item alpha = .6937

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 168.0

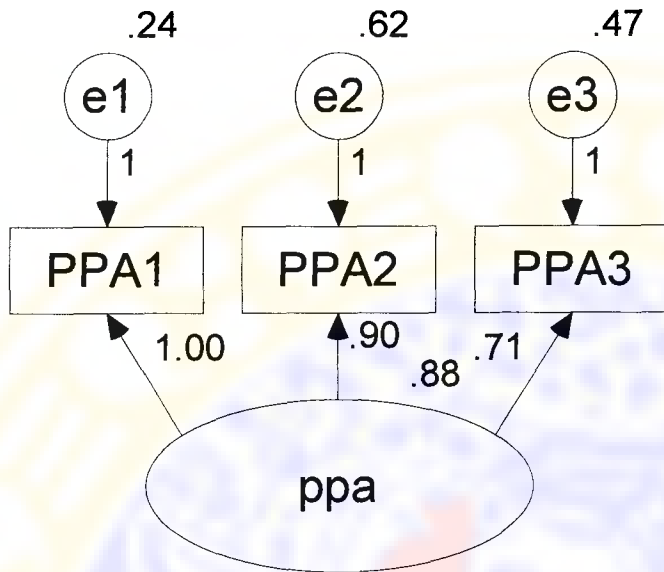
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Maximum
	.2780	-.0484	.5536	.6020	-11.4405	.0568

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Covariance	Squared Multiple Covariance	Alpha if Item Deleted
KM1	23.6510	5.8862	.3780	.3319	.4710
KM2	24.2283	4.5777	.5590	.4396	.2971
KM3	23.9464	5.0690	.4808	.3066	.3776
KM4	23.5021	5.8606	.0850	.0398	.7440

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = .5581 Standardized item alpha = .6063



Goodness of Fit :
Chi-square = .000
Probability = \p
Cmin/df = \cmindf
GFI = 1.000
AGFI = \agfi
TLI = \tli
CFI = \cfi
RMSEA = \rmsea

Lanjutan 1, Lampiran 7

Regression Weights

	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
PPA1<-- ppa	1.0000				
PPA2<-- ppa	0.8984	0.1063	8.4523	0.0000	par-1
PPA3<-- ppa	0.7126	0.0865	8.2378	0.0000	par-2

Standardized Regression Weights

	<u>Estimate</u>
PPA1<-- ppa	0.8884
PPA2<-- ppa	0.7300
PPA3<-- ppa	0.6994

Variances

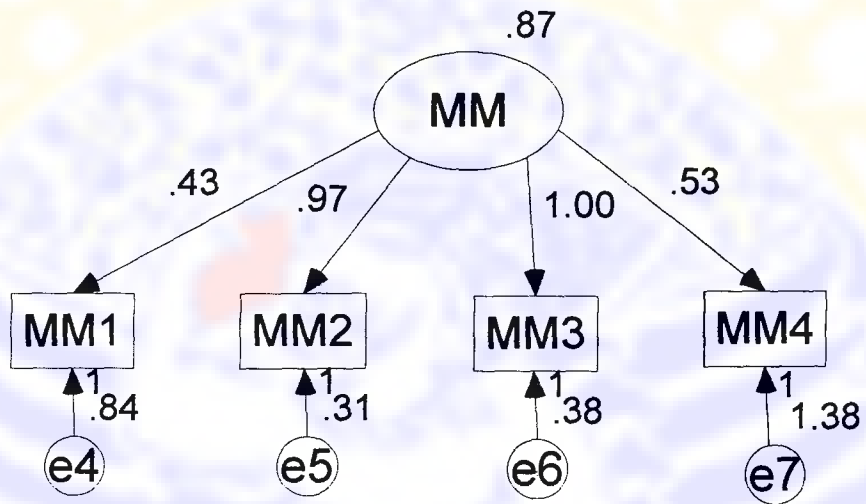
	<u>Estimate</u>	<u>S.E.</u>	<u>C.R.</u>	<u>P</u>	<u>Label</u>
ppa	0.8826	0.1448	6.0947	0.0000	par-3
e1	0.2356	0.0856	2.7522	0.0059	par-4
e2	0.6243	0.0949	6.5779	0.0000	par-5
e3	0.4682	0.0659	7.1043	0.0000	par-6

Squared Multiple Correlations


	<u>Estimate</u>
PPA3	0.4891
PPA2	0.5329
PPA1	0.7893

Fit Measures

Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	0.0000	0.0000	178.1521	CMIN
Degrees of freedom	0	0	3	DF
P			0.0000	P
Number of parameters	6	6	3	NPAR
Discrepancy / df			59.3840	CMINDF
RMR	0.0000	0.0000	0.4732	RMR
GFI	1.0000	1.0000	0.5843	GFI
Adjusted GFI			0.1685	AGFI
Parsimony-adjusted GFI			0.2921	PGFI
Normed fit index	1.0000	1.0000	0.0000	NFI
Relative fit index			0.0000	RFI
Incremental fit index	1.0000	1.0000	0.0000	IFI
Tucker-Lewis index			0.0000	TLI
Comparative fit index	1.0000	1.0000	0.0000	CFI
Parsimony ratio	0.0000	0.0000	1.0000	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.0000	0.0000	0.0000	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.0000	0.0000	0.0000	PCFI
Noncentrality parameter estimate	0.0000	0.0000	175.1521	NCP
NCP lower bound	0.0000	0.0000	135.0726	NCPLO
NCP upper bound	0.0000	0.0000	222.6459	NCPHI
FMIN	0.0000	0.0000	1.0668	FMIN
F0	0.0000	0.0000	1.0488	F0
F0 lower bound	0.0000	0.0000	0.8088	F0LO
F0 upper bound	0.0000	0.0000	1.3332	F0HI
RMSEA			0.5913	RMSEA
RMSEA lower bound			0.5192	RMSEALO
RMSEA upper bound			0.6666	RMSEAHl
P for test of close fit			0.0000	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	12.0000	12.0000	184.1521	AIC
Browne-Cudeck criterion	12.2945	12.2945	184.2993	BCC
Bayes information criterion	37.3355	37.3355	196.8198	BIC
Consistent AIC	36.7438	36.7438	196.5240	CAIC
Expected cross validation index	0.0719	0.0719	1.1027	ECVI
ECVI lower bound	0.0719	0.0719	0.8627	ECVILO
ECVI upper bound	0.0719	0.0719	1.3871	ECVIHI
MECVI	0.0736	0.0736	1.1036	MECVI
Hoelter .05 index			8	HFIVE
Hoelter .01 index			11	HONE

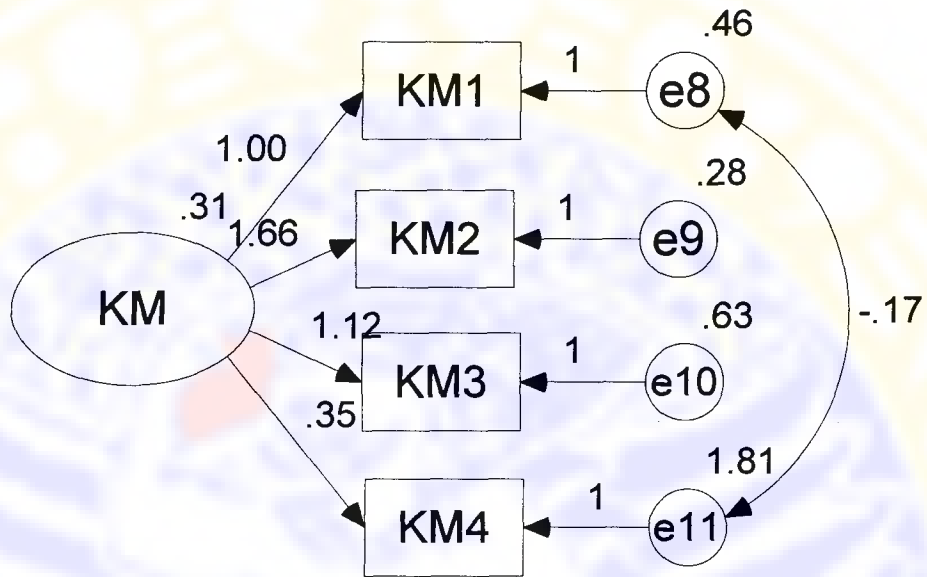


Goodness of Fit :
Chi-square =1.217
Probability =.544
Cmin/df =.609
GFI =.996
AGFI =.981
TLI =1.015
CFI=1.000
RMSEA=.000



NCPHI	FMIN	F0	F0LO	F0HI	RMSEA	RMSEALO	RMSEAH1	PCLOSE
5.8708	0.0073	0.0000	0.0000	0.0352	0.0000	0.0000	0.1326	0.6640
0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000				
205.9654	0.9950	0.9591	0.7293	1.2333	0.3998	0.3486	0.4534	0.0000

Fit Measures 2 3/4



Goodness of Fit :
Chi-square =.313
Probability =.576
Cmin/df =.313
GFI =.999
AGFI =.991
TLI =1.034
CFI=1.000
RMSEA=.000

Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM1 <-- KM	1.0000				
KM2 <-- KM	1.6608	0.2695	6.1619	0.0000	par-1
KM3 <-- KM	1.1213	0.1756	6.3863	0.0000	par-2
KM4 <-- KM	0.3547	0.2206	1.6076	0.1079	par-3

Standardized Regression Weights

	Estimate
KM1 <-- KM	0.6343
KM2 <-- KM	0.8690
KM3 <-- KM	0.6201
KM4 <-- KM	0.1456

Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8 <--> e11	-0.1688	0.0794	-2.1271	0.0334	par-4

Correlations

	Estimate
e8 <--> e11	-0.1840

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM	0.3123	0.0803	3.8880	0.0001	par-5
e8	0.4638	0.0663	6.9998	0.0000	par-6
e9	0.2793	0.1204	2.3203	0.0203	par-7
e10	0.6285	0.0869	7.2349	0.0000	par-8
e11	1.8143	0.1998	9.0802	0.0000	par-9

Squared Multiple Correlations


	Estimate
KM4	0.0212
KM3	0.3845
KM2	0.7552
KM1	0.4024

Estimates 1/1

Fit Measures

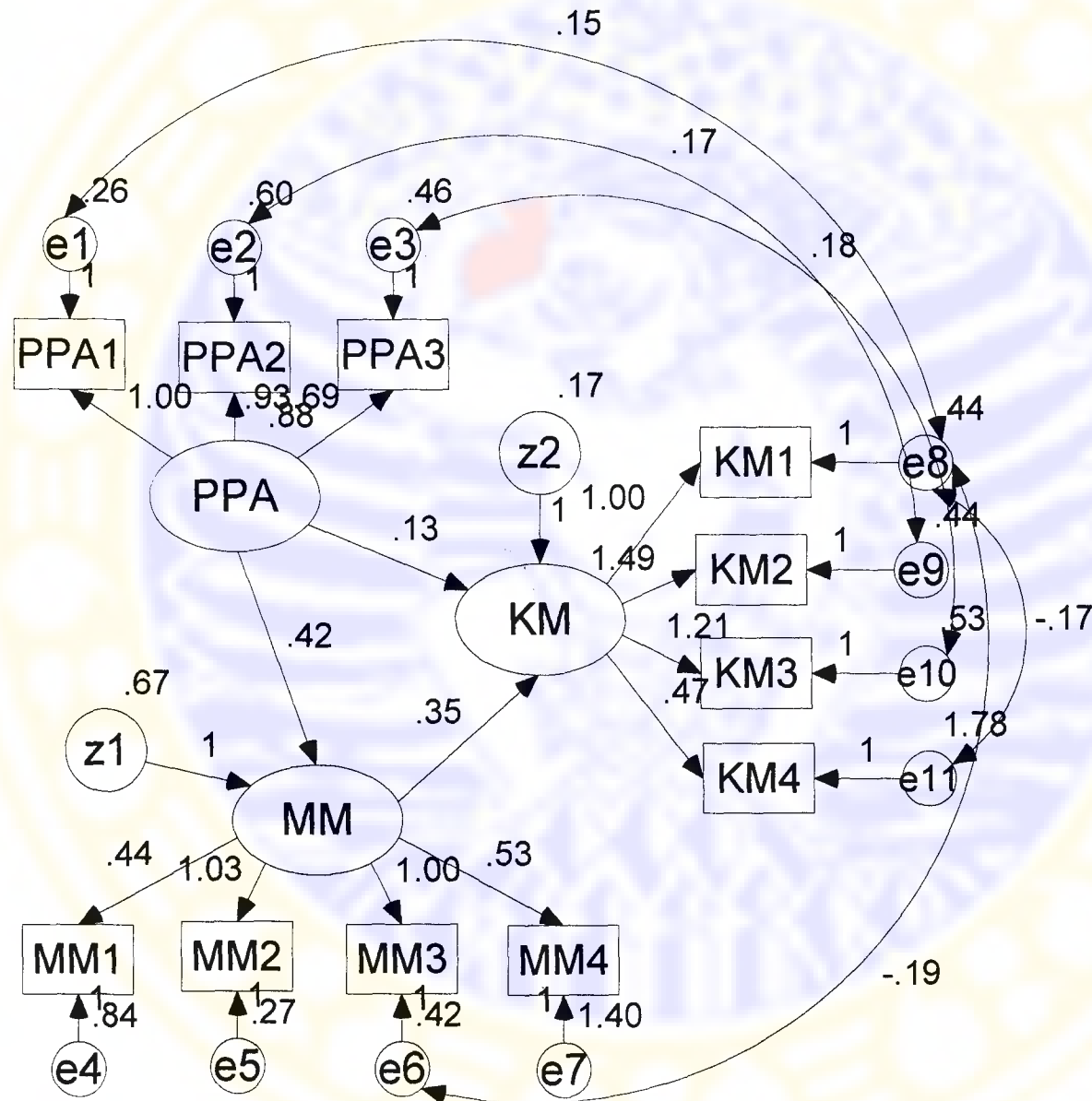
Fit Measure	Default model	Saturated	Independence	Macro
Discrepancy	0.3135	0.0000	127.7480	CMIN
Degrees of freedom	1	0	6	DF
P	0.5756		0.0000	P
Number of parameters	9	10	4	NPAR
Discrepancy / df	0.3135		21.2913	CMINDF
RMR	0.0139	0.0000	0.2806	RMR
GFI	0.9991	1.0000	0.7205	GFI
Adjusted GFI	0.9906		0.5342	AGFI
Parsimony-adjusted GFI	0.0999		0.4323	PGFI
Normed fit index	0.9975	1.0000	0.0000	NFI
Relative fit index	0.9853		0.0000	RFI
Incremental fit index	1.0054	1.0000	0.0000	IFI
Tucker-Lewis index	1.0338		0.0000	TLI
Comparative fit index	1.0000	1.0000	0.0000	CFI
Parsimony ratio	0.1667	0.0000	1.0000	PRATIO
Parsimony-adjusted NFI	0.1663	0.0000	0.0000	PNFI
Parsimony-adjusted CFI	0.1667	0.0000	0.0000	PCFI
Noncentrality parameter estimate	0.0000	0.0000	121.7480	NCP
NCP lower bound	0.0000	0.0000	88.6477	NCPLO
NCP upper bound	4.7316	0.0000	162.2804	NCPHI
FMIN	0.0019	0.0000	0.7650	FMIN
F0	0.0000	0.0000	0.7290	F0
F0 lower bound	0.0000	0.0000	0.5308	F0LO
F0 upper bound	0.0283	0.0000	0.9717	F0HI
RMSEA	0.0000		0.3486	RMSEA
RMSEA lower bound	0.0000		0.2974	RMSEALO
RMSEA upper bound	0.1683		0.4024	RMSEAHl
P for test of close fit	0.6483		0.0000	PCLOSE
Akaike information criterion (AIC)	18.3135	20.0000	135.7480	AIC
Browne-Cudeck criterion	18.8690	20.6173	135.9949	BCC
Bayes information criterion	58.9058	65.1026	153.7890	BIC
Consistent AIC	55.4291	61.2396	152.2438	CAIC
Expected cross validation index	0.1097	0.1198	0.8129	ECVI
ECVI lower bound	0.1138	0.1198	0.6147	ECVILO
ECVI upper bound	0.1421	0.1198	1.0556	ECVIHI
MECVI	0.1130	0.1235	0.8143	MECVI
Hoelter .05 index	2047		17	HFIVE
Hoelter .01 index	3535		22	HONE

Fit Measures 1 1/1



NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	PRATIO	PNFI	PCFI	NCP	NCPLO
0.9975	0.9853	1.0054	1.0338	1.0000	0.1667	0.1663	0.1667	0.0000	0.0000
1.0000		1.0000		1.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000	0.0000	121.7480	88.6477

Fit Measures 2 2/4



Goodness of Fit :
 Chi-square =46.098
 Probability =.121
 Cmin/df =1.280
 GFI =.954
 AGFI =.916
 TLI =.976
 CFI=.984
 RMSEA=.041

Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MM <-- PPA	0.4173	0.0912	4.5754	0.0000	par-10
KM <-- PPA	0.1342	0.0580	2.3158	0.0206	par-9
KM <-- MM	0.3532	0.0708	4.9864	0.0000	par-11
PPA1 <-- PPA	1.0000				
PPA2 <-- PPA	0.9299	0.0945	9.8389	0.0000	par-1
PPA3 <-- PPA	0.6891	0.0771	8.9352	0.0000	par-2
MM3 <-- MM	1.0000				
MM2 <-- MM	1.0292	0.1048	9.8174	0.0000	par-3
MM1 <-- MM	0.4411	0.0902	4.8921	0.0000	par-4
KM1 <-- KM	1.0000				
KM2 <-- KM	1.4879	0.1858	8.0063	0.0000	par-5
KM3 <-- KM	1.2142	0.1716	7.0754	0.0000	par-6
KM4 <-- KM	0.4657	0.2240	2.0792	0.0376	par-7
MM4 <-- MM	0.5344	0.1130	4.7298	0.0000	par-8

Standardized Regression Weights

	Estimate
MM <-- PPA	0.4309
KM <-- PPA	0.2221
KM <-- MM	0.5659
PPA1 <-- PPA	0.8775
PPA2 <-- PPA	0.7480
PPA3 <-- PPA	0.6872
MM3 <-- MM	0.8128
MM2 <-- MM	0.8752
MM1 <-- MM	0.4001
KM1 <-- KM	0.6491
KM2 <-- KM	0.7870
KM3 <-- KM	0.6862
KM4 <-- KM	0.1936
MM4 <-- MM	0.3794

Covariances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3 <--> e10	0.1841	0.0503	3.6574	0.0003	par-12
e6 <--> e8	-0.1929	0.0432	-4.4694	0.0000	par-13
e1 <--> e8	0.1479	0.0434	3.4070	0.0007	par-14
e2 <--> e9	0.1661	0.0566	2.9335	0.0034	par-15
e8 <--> e11	-0.1730	0.0681	-2.5388	0.0111	par-16

Correlations

	Estimate
e3 <--> e10	0.3705
e6 <--> e8	-0.4476
e1 <--> e8	0.4359

Estimates 1/2

e2 <--> e9 0.3258
 e8 <--> e11 -0.1952

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPA	0.8763	0.1353	6.4751	0.0000	par-17
z1	0.6695	0.1194	5.6053	0.0000	par-18
z2	0.1673	0.0455	3.6794	0.0002	par-19
e1	0.2616	0.0750	3.4881	0.0005	par-20
e2	0.5964	0.0886	6.7321	0.0000	par-21
e3	0.4650	0.0633	7.3498	0.0000	par-22
e6	0.4223	0.0820	5.1530	0.0000	par-23
e5	0.2660	0.0725	3.6681	0.0002	par-24
e4	0.8397	0.0946	8.8765	0.0000	par-25
e8	0.4400	0.0580	7.5913	0.0000	par-26
e9	0.4358	0.0815	5.3468	0.0000	par-27
e10	0.5307	0.0763	6.9569	0.0000	par-28
e11	1.7841	0.1976	9.0268	0.0000	par-29
e7	1.3966	0.1569	8.9005	0.0000	par-30

Squared Multiple Correlations

	Estimate
MM	0.1856
KM	0.4778
MM4	0.1439
KM4	0.0375
KM3	0.4709
KM2	0.6193
KM1	0.4213
MM1	0.1600
MM2	0.7660
MM3	0.6606
PPA3	0.4723
PPA2	0.5596
PPA1	0.7701

Estimates 2/2

Lanjutan, Lampiran 10

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MM4	4.0000	10.0000	-0.6090	-3.2227	1.1449	3.0290
KM4	4.0000	10.0000	-0.7436	-3.9345	1.2622	3.3396
KM3	6.0000	10.0000	0.2020	1.0691	-0.2199	-0.5817
KM2	4.0000	10.0000	0.3597	1.9033	0.1153	0.3050
KM1	5.0000	10.0000	0.0155	0.0821	-0.0364	-0.0963
MM1	4.0000	10.0000	-0.2267	-1.1995	1.0118	2.6770
MM2	6.0000	10.0000	0.0188	0.0996	-0.8196	-2.1684
MM3	5.3333	10.0000	0.4106	2.1729	-0.8696	-2.3006
PPA3	6.0000	10.0000	0.4771	2.5248	0.1334	0.3530
PPA2	4.0000	10.0000	0.2917	1.5435	0.0754	0.1995
PPA1	5.0000	10.0000	0.6070	3.2122	0.1224	0.3238
Multivariate					6.3254	2.4240

Sample covariance Matrix

Determinant 0.0866

Condition number 23.3894

Eigenvalues
4.4526
2.0181
1.7691
1.1439
1.0563
0.7727
0.6672
0.5166
0.3146
0.2829
0.1904

Sample correlation Matrix

Condition number 21.8268

Eigenvalues
3.9700
1.4622
1.1699
1.0336
0.8663
0.6981
0.5962
0.4711
0.3055
0.2452
0.1819

Sample Eigenvalues 1/1

Lanjutan, Lampiran 10

Total Effects - Estimates

	PPA	MM	KM
MM	0.4173	0.0000	0.0000
KM	0.2817	0.3532	0.0000
MM4	0.2230	0.5344	0.0000
KM4	0.1312	0.1645	0.4657
KM3	0.3420	0.4289	1.2142
KM2	0.4191	0.5255	1.4879
KM1	0.2817	0.3532	1.0000
MM1	0.1841	0.4411	0.0000
MM2	0.4295	1.0292	0.0000
MM3	0.4173	1.0000	0.0000
PPA3	0.6891	0.0000	0.0000
PPA2	0.9299	0.0000	0.0000
PPA1	1.0000	0.0000	0.0000

Standardized Total Effects - Estimates

	PPA	MM	KM
MM	0.4309	0.0000	0.0000
KM	0.4659	0.5659	0.0000
MM4	0.1635	0.3794	0.0000
KM4	0.0902	0.1095	0.1936
KM3	0.3197	0.3883	0.6862
KM2	0.3666	0.4453	0.7870
KM1	0.3024	0.3673	0.6491
MM1	0.1724	0.4001	0.0000
MM2	0.3771	0.8752	0.0000
MM3	0.3502	0.8128	0.0000
PPA3	0.6872	0.0000	0.0000
PPA2	0.7480	0.0000	0.0000
PPA1	0.8775	0.0000	0.0000

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	23.7701	0.0137	0.9021
5	22.9508	0.0180	0.8061
2	22.6082	0.0201	0.6572
4	22.1353	0.0233	0.5533
3	22.0960	0.0236	0.3655
6	22.0071	0.0243	0.2266
7	21.0743	0.0326	0.3092
9	20.7696	0.0358	0.2564
10	20.7591	0.0360	0.1532
11	20.5006	0.0389	0.1218
8	20.4891	0.0391	0.0665
12	20.4494	0.0395	0.0357
18	20.3447	0.0408	0.0210
16	20.2310	0.0423	0.0124
13	20.0149	0.0451	0.0095
14	19.8666	0.0472	0.0063
15	19.6298	0.0507	0.0054
20	19.4986	0.0527	0.0035
17	19.0909	0.0595	0.0055
19	18.8310	0.0642	0.0058
21	18.1576	0.0780	0.0219
22	17.6121	0.0910	0.0535
23	17.2821	0.0998	0.0746
26	17.2818	0.0998	0.0468
25	16.8573	0.1122	0.0871
24	16.7624	0.1151	0.0724
32	16.4827	0.1241	0.0963
29	16.4158	0.1264	0.0766
27	16.3155	0.1298	0.0663
28	16.2938	0.1306	0.0460
37	15.7986	0.1488	0.1180
36	15.7895	0.1491	0.0844
31	15.7464	0.1508	0.0649
30	15.7283	0.1515	0.0457
41	15.5241	0.1597	0.0569
33	15.3569	0.1667	0.0640
34	15.3120	0.1687	0.0498
35	15.2722	0.1704	0.0378
38	15.1042	0.1778	0.0442
40	14.8644	0.1888	0.0655
39	14.7854	0.1925	0.0584
54	13.9669	0.2348	0.3496
42	13.9361	0.2366	0.3041
44	13.7804	0.2454	0.3371
49	13.7778	0.2455	0.2768
45	13.6704	0.2518	0.2813
43	13.6331	0.2540	0.2460
47	13.5511	0.2588	0.2375
48	13.4012	0.2679	0.2688

46	13.3730	0.2696	0.2308
66	13.3270	0.2725	0.2054
53	13.1347	0.2846	0.2620
50	12.8604	0.3025	0.3856
52	12.8428	0.3037	0.3358
51	12.8105	0.3059	0.2986
55	12.7718	0.3085	0.2677
58	12.5303	0.3251	0.3753
56	12.4227	0.3327	0.3933
57	12.3805	0.3357	0.3630
65	12.3677	0.3367	0.3131
61	12.2940	0.3420	0.3076
59	12.2617	0.3443	0.2745
60	12.2158	0.3476	0.2520
62	11.9946	0.3641	0.3515
70	11.8173	0.3775	0.4297
63	11.8122	0.3779	0.3724
67	11.7499	0.3827	0.3615
64	11.6757	0.3885	0.3601
69	11.5820	0.3959	0.3747
68	11.5373	0.3994	0.3511
71	11.3465	0.4147	0.4466
72	11.2903	0.4193	0.4325
74	11.2216	0.4249	0.4292
73	11.0859	0.4361	0.4841
78	11.0843	0.4362	0.4239
79	11.0841	0.4362	0.3644
75	11.0634	0.4380	0.3240
77	10.9727	0.4456	0.3398
76	10.8332	0.4573	0.3974
80	10.6739	0.4710	0.4762
82	10.5713	0.4798	0.5066
84	10.5712	0.4799	0.4453
85	10.5294	0.4835	0.4217
81	10.4683	0.4888	0.4156
87	10.3048	0.5032	0.5024
83	10.2003	0.5125	0.5368
86	10.0522	0.5257	0.6109
89	9.8979	0.5396	0.6876
88	9.8977	0.5396	0.6312
93	9.7709	0.5511	0.6846
92	9.6427	0.5628	0.7361
91	9.5388	0.5723	0.7660
90	9.5358	0.5726	0.7183
94	9.4974	0.5761	0.6967
95	9.3734	0.5875	0.7453
97	9.2696	0.5970	0.7755
96	9.1149	0.6113	0.8367
98	8.9580	0.6258	0.8876
100	8.5981	0.6589	0.9752
99	8.5760	0.6610	0.9687