

**ANALISIS PENGARUH VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI, KULTUR ORGANISASI,  
LOCUS OF CONTROL, SELF EFFICACY DAN JOB-RELEVANT INFORMATION  
TERHADAP EFEKTIVITAS ANGGARAN PARTISIPASI:  
*Studi Konfirmasi Kinerja Manajerial pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah***



TESIS

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

Oleh :

BIMA HERMASTHO

NIM C4A099338

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2001



## Sertifikat

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bima Hermastho', with a long horizontal stroke extending to the right.

Bima Hermastho

5 Juni 2001

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

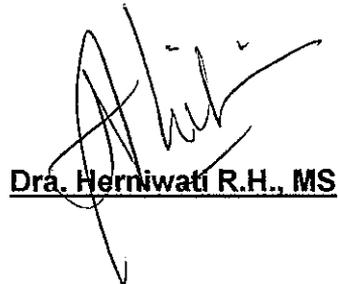
**ANALISIS PENGARUH VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI, KULTUR ORGANISASI, LOCUS OF CONTROL, SELF EFFICACY DAN JOB-RELEVANT INFORMATION TERHADAP EFEKTIVITAS ANGGARAN PARTISIPASI:  
*Studi Konfirmasi Kinerja Manajerial pada Industri Jasa Perbankan di Jawa Tengah***

yang disusun oleh Bima Hermastho, NIM : C4A099338  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Juni 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

  
**Dra. Indi Djastuti, MS**

Pembimbing Anggota

  
**Dra. Herniwati R.H., MS**

Semarang, 5 Juni 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

  
**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

**MOTTO**

*Excellent & Leadership*

## ABSTRACT

The employed of budgetary participative to improve managerial performance have been researched since several decade. To understanding required a contingency variable that influenced the budgetary participative efectivity.

Based on prior research, in this study have developed 5 (five) research models that tested the influences of organizational structure, organizational culture, locus of control, self-efficacy and job-relevant information in the relation between employment budgetary partcicipative and managerial performance. The population used in this research are managerial level of banking sector in Central Java.

This research use Structural Equation Modeling (SEM) to test the six groups hypothesis proposed. The results show there are a positive relationship between organizational structure, organizational culture, locus of control, self-efficacy, job-relevant information and budgetary participative-managerial performance.

The acceptable test for signification test model have done by testing goodness of fit that is GFI (*Goodnes of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*), CFI (*Comaparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) and CR (*Critical Ratio*).

DAFTAR REFERENSI	157
CV	165
LAMPIRAN - LAMPIRAN.	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial	20
Tabel 2.2	Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan	22
Tabel 2.3	Pengaruh Kultur Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial	23
Tabel 2.4	Pengaruh Locus of Control terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial	26
Tabel 2.5	Pengaruh Self Efficacy terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial	30
Tabel 2.6	Konsep dan Pengukuran Variabel	42
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Pengukuran	54
Tabel 3.2	Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural	63
Tabel 4.1	Komposisi Frekuensi Pendidikan Responden	73
Tabel 4.2	Komposisi Frekuensi Jenis Kelamin Responden	73
Tabel 4.3	Komposisi Frekuensi Usia Responden	74
Tabel 4.4	Komposisi Frekuensi Lama Bekerja Responden	74
Tabel 4.5	Komposisi Frekuensi Bank Responden	75
Tabel 4.6	Indeks Pengujian Kelayakan Model	77
Tabel 4.7	Tabel Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model Pertama	84
Tabel 4.8	Tabel Regression Weight Confirmatory Factor	85

	Analysis Model Kedua	
Tabel 4.9	Tabel Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model Ketiga	85
Tabel 4.10	Tabel Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model Keempat	85
Tabel 4.11	Tabel Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model Kelima	86
Tabel 4.12	Tabel Standardized Regression Weight Structural Equation Model Pertama	95
Tabel 4.13	Tabel Standardized Regression Weight Structural Equation Model Kedua	96
Tabel 4.14	Tabel Standardized Regression Weight Structural Equation Model Ketiga	97
Tabel 4.15	Tabel Standardized Regression Weight Structural Equation Model Keempat	98
Tabel 4.16	Tabel Standardized Regression Weight Structural Equation Model Kelima	99
Tabel 4.17	Indeks Pengujian Kelayakan Model Pertama	100
Tabel 4.18	Indeks Pengujian Kelayakan Model Kedua	101
Tabel 4.19	Indeks Pengujian Kelayakan Model Ketiga	101
Tabel 4.20	Indeks Pengujian Kelayakan Model Keempat	102
Tabel 4.21	Indeks Pengujian Kelayakan Model Kelima	102
Tabel 4.22	Tabel Penilaian Normalitas Data Model Pertama	103
Tabel 4.23	Tabel Penilaian Normalitas Data Model Kedua	104
Tabel 4.24	Tabel Penilaian Normalitas Data Model Ketiga	104
Tabel 4.25	Tabel Penilaian Normalitas Data Model Keempat	105
Tabel 4.26	Tabel Penilaian Normalitas Data Model Kelima	105
Tabel 4.27	Hasil Data Observasi Outlier	107

Tabel 4.28	Standarized Residual Covariances Model Pertama	110
Tabel 4.29	Standarized Residual Covariances Model Kedua	110
Tabel 4.30	Standarized Residual Covariances Model Ketiga	111
Tabel 4.31	Standarized Residual Covariances Model Keempat	111
Tabel 4.32	Standarized Residual Covariances Model Kelima	112
Tabel 4.33	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Model Pertama	122
Tabel 4.34	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Model Kedua	122
Tabel 4.35	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Model Ketiga	123
Tabel 4.36	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Model Keempat	123
Tabel 4.37	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Model Kelima	123
Tabel 4.38	Standardized Total Effects – Estimates Model Pertama	128
Tabel 4.39	Standardized Total Effects – Estimates Model Kedua	129
Tabel 4.40	Standardized Total Effects – Estimates Model Ketiga	129
Tabel 4.41	Standardized Total Effects – Estimates Model Keempat	130
Tabel 4.42	Standardized Total Effects – Estimates Model Kelima	130
Tabel 4.43	Kesimpulan Hipotesis	131

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Garis Besar Susunan Tesis	12
Gambar 2.1	Model Pertama	35
Gambar 2.2	Model Kedua	36
Gambar 2.3	Model Ketiga	36
Gambar 2.4	Model Keempat	37
Gambar 2.5	Model Kelima	37
Gambar 3.1	Outline Bab III	46
Gambar 3.2	Diagram Alur Pengujian Model Pertama	59
Gambar 3.3	Diagram Alur Pengujian Model Kedua	60
Gambar 3.4	Diagram Alur Pengujian Model Ketiga	61
Gambar 3.5	Diagram Alur Pengujian Model Keempat	62
Gambar 3.6	Diagram Alur Pengujian Model Kelima	63
Gambar 4.1	Outline Bab IV	73
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Model Pertama	79
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori Model Kedua	80
Gambar 4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Model Ketiga	81
Gambar 4.5	Analisis Faktor Konfirmatori Model Keempat	82
Gambar 4.6	Analisis Faktor Konfirmatori Model Kelima	83
Gambar 4.7	Structural Equation Modelling Pertama	88
Gambar 4.8	Structural Equation Modelling Kedua	89
Gambar 4.9	Structural Equation Modelling Ketiga	90
Gambar 4.10	Structural Equation Modelling Keempat	91
Gambar 4.11	Structural Equation Modelling Kelima	92
Gambar 5.1	Outline Bab V	132

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2 Text Output Structural Equation Model

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pada saat ini anggaran partisipasi merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial. Tetapi bukti empiris menunjukkan adanya ketidak jelasan pengaruh anggaran partisipasi terhadap peningkatan kinerja manajerial. Misalnya pada penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993), Wahyudi (1996), Bart dkk (1998), dan Sheely (1999) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Tetapi sebaliknya hasil penelitian Milani (1975) dan Brownell dan Hirst (1986), Supomo & Indriantoro (1998), menyatakan hubungan yang tidak signifikan. Bahkan Stedry (1960) dan Bryan dan Locke (1967) menemukan hubungan yang negatif antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial.

Oleh karena itu untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi dan upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang kemungkinan menyebabkan anggaran partisipasi menjadi efektif, Govindarajan (1986). Berdasarkan telaah hasil penelitian yang menguji pengaruh faktor kondisional sebagai variabel yang mempengaruhi keefektifan anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial, Brownell

(1982a) mengelompokkannya ke dalam empat kelompok variabel, yaitu : kultur, organisasi, interpersonal dan individual.

Berdasarkan hasil penelitian Gul, dkk. (1995) dan Supomo & Indriantoro (1998), yang telah menguji pengaruh variabel struktur organisasi terhadap hubungan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial, serta berdasarkan penelitian Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993) yang telah mempergunakan variabel kontijensi *locus of control*, kemudian Sheely (1999) yang meneliti *self-efficacy* dan *job relevant information* sebagai variabel personal yang berpengaruh terhadap anggaran partisipasi, maka penelitian ini akan menguji kembali kelima variabel tersebut terhadap efektifitas anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Frucot & Shearon (1991), Supomo & Indriantoro (1998) dan Sheely (1999) telah menggunakan obyek manajerial pada industri manufaktur, oleh karena itu sesuai dengan saran mereka, maka di dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian kembali secara empirik dengan menggunakan obyek penelitian para manajer yang bekerja pada industri jasa perbankan di Jawa Tengah.

Selain alasan diatas yang melatar belakangi pemilihan obyek pada sektor jasa perbankan antara lain berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Wahyudj (1996) yang membuktikan bahwa anggaran partisipasi cukup signifikan dalam menjelaskan kinerja

manajerial secara lebih baik pada bank bila kondisi keuangan perusahaan relatif lebih baik (stabil). Dengan demikian dalam penelitian ini juga akan melihat kembali apakah situasi krisis ekonomi yang masih berdampak pada kondisi perbankan tidak stabil seperti saat ini dapat menunjukkan praktek anggaran partisipasi masih cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Dalam era pembangunan, perbankan memegang peranan yang amat penting sebagai sumber permodalan dan perantara keuangan. Perbankan dituntut untuk muncul sebagai pemikir dan perencana pengembangan usaha dengan prinsip manajemen yang baik dan menyeluruh. Dewasa ini dunia perbankan di Indonesia mengalami keterpurukan yang menunjukkan puncaknya pada tahun 1999. Ketika itu sebanyak 38 bank ditutup dan beberapa bank diambil alih oleh pemerintah. Jumlah bank juga makin menyusut sebanyak 54 bank diantaranya telah dilikuidasi, diambil alih oleh pemerintah dan dimerger.

Dengan demikian untuk memperbaiki kinerja bank pada saat ini diperlukan pendekatan secara menyeluruh. Misalnya dengan penerapan sistem partisipasi manajerial, termasuk optimalisasi penerapan partisipasi dalam perencanaan anggaran dalam *business plan* yang menjadi target dan indikator kesuksesan kantor-kantor cabang bank yang ada di daerah. Salah satu bagian dari penerapan manajemen yang dapat dilakukan adalah proses pemberdayaan

manajerial melalui pemberian wewenang dan tanggung jawab dan otonomi operasional melalui struktur organisasi yang lebih efektif. Pertimbangan faktor-faktor individual para manajer yang terlibat juga menjadi salah satu aspek yang diperhatikan di dalam menerapkan anggaran partisipasi agar dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Untuk menguji secara teoritik dari pengembangan model penelitian ini akan menggunakan sampel penelitian responden pimpinan bank umum pemerintah dan swasta di Jawa Tengah (Pimpinan Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu Bank Umum se-Jawa Tengah) sebanyak 316 orang. Namun demikian untuk memudahkan dalam penyebaran kuesioner bank-bank yang menjadi target utama penelitian ini adalah Bank BNI, BRI, Bank Mandiri, BCA dan Bank Danamon dengan berdasarkan kenyataan bahwa kelima bank tersebut menerapkan struktur desentralisasi dan menerapkan partisipasi anggaran untuk merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi *business plan*-nya.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan *research gap* yang disampaikan pada latar belakang diatas, masalah yang diteliti dalam penelitian ini pada dasarnya dapat dirumuskan dalam 5 (lima) pertanyaan, yaitu :

- (1) Apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial ?

- (2) Apakah efektivitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel struktur organisasi ?
- (3) Apakah efektivitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel kultur organisasi?
- (4) Apakah efektivitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel *locus of control* ?
- (5) Apakah efektivitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel *self-efficacy* ?
- (6) Apakah efektivitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel *job-relevant information* ?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

- (1) Menjelaskan seberapa besar pengaruh anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial.
- (2) Menganalisis efektivitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial melalui variabel kontijensi struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information*.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

- (1) Memberikan bukti empiris pengaruh penerapan anggaran partisipasi pada kinerja manajerial.
- (2) Memberikan bukti empiris pengaruh variabel struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan

*job-relevant information* terhadap praktek penerapan anggaran partisipasi.

- (3) Merekomendasikan implementasi anggaran partisipasi disesuaikan dengan faktor kondisional yang mendukung peningkatan kinerja manajerial.
- (4) Memberi kontribusi pada pengayaan khasanah penelitian empirik di bidang perilaku organisasi yang berkaitan dengan implementasi anggaran partisipasi di Indonesia.

#### **I.4. Metodologi**

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesa yang dikemukakan, metodologi yang dipergunakan adalah *path analysis* dan *confirmatory factor analysis* dari *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui software AMOS versi 4.0. Uji signifikansi model dilakukan untuk mengukur *goodness of fit index* dari suatu model dengan ketepatan model ditentukan melalui *cut off value* pada Chi-Square, GFI (Goddness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of fit index, RMSEA (Root Mean Square Error Approximation), CFI (Comparative Fit Index), dan *minimum sample discrepancy function / DF* atau (CMIN/DF) serta CR (Critical Ratio).

#### **I.5. Outline Dari Tesis**

Sistematika penulisan thesis terlihat pada Gambar 1.1., meliputi bagian-bagian sebagai berikut :

1. **Bab I Pendahuluan** : Menguraikan latar belakang penelitian, ruang lingkup penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.
2. **Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model** : Menguraikan teori yang melandasi penelitian ini beserta pengembangan model penelitian.
3. **Bab III Metode Penelitian** : Menguraikan langkah-langkah penelitian yang dilakukan, metode pengumpulan data dan pengembangan instrumen penelitian / alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data hasil penelitian.
4. **Bab IV Analisis Data** : Menguraikan dan menyajikan data-data yang dihasilkan, serta hasil analisis terhadap data yang diperoleh untuk menguji hipotesa atau pertanyaan penelitian.
5. **Bab V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan** : Menyampaikan resume temuan hasil penelitian, implikasi penelitian beserta saran-saran penelitian selanjutnya.

Secara garis besar, susunan penelitian dapat digambarkan pada Gambar 1.1 berikut ini :

#### **1.6. Definisi-Definisi Utama**

Berikut ini adalah definisi-definisi utama yang dipergunakan di dalam penelitian tesis ini :

1. **Anggaran** : Pendekatan manajemen modern mempergunakan anggaran sebagai rencana keuangan perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, Schiff dan Lewin (1970), alat untuk memotivasi kinerja dan meningkatkan komitmen para anggota organisasi, Chow dkk. (1988), Bart dan Simon (1998), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi, Kenis (1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan, Hofstede (1968).
2. **Partisipasi** dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran, Brownell (1982a).
3. **Kinerja manajerial**, Mahoney dkk. (1963) adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial : perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi.
4. **Struktur organisasi**, Nadler dan Tushman (1988), merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah,

yang secara ekstrem dikelompokkan menjadi dua : sentralisasi dan desentralisasi.

5. Praktik **kultur organisasi**, menurut Hofstede, dkk. (1990), yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu orientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*).
6. **Locus of control**, Rotter (1966) menguraikan kadar sejauh mana orang-orang merasa yakin bahwa apa yang terjadi pada mereka berada di dalam atau di luar pengendalian pribadi.
7. **Self-efficacy**, menurut Bandura dan Wood (1989) *self-efficacy* sebagai pertimbangan-pertimbangan utama dalam proses pengaturan melalui motivasi individu untuk mencapai tujuan kinerja yang sudah ditetapkan.
8. **Job-relevant information**, Bayman (1982), Baiman dan Demski (1980), Tiessen dan Waterhouse (1983) mendefinisikan sebagai informasi dalam suatu organisasi yang membantu manajer dalam meningkatkan kemampuannya dalam mengambil keputusan dari beberapa alternatif yang dapat dipilih dan akan memudahkan manajer dalam memahami alternatif-alternatif keputusan.

## **1.7. Keterbatasan Dan Asumsi Dasar**

### **1.7.1. Keterbatasan Penelitian**

- Obyek penelitian hanya dilakukan pada satu wilayah saja yaitu bank-bank di Propinsi Jawa Tengah.
- Penelitian ini hanya dilakukan pada responden dalam periode waktu penelitian yang singkat.
- Tidak semua indikator dan item pertanyaan dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian, dengan alasan untuk mempersingkat waktu dan untuk mengurangi kemungkinan jawaban asal-asalan oleh responden saat pengisian kuesioner.
- Hasil penelitian ini dapat digeneralisasi sejauh masih relevan dalam ruang lingkup pengembangan dan praktek perilaku organisasi dan manajemen partisipasi.

### **1.7.2. Asumsi Dasar**

Dalam penelitian ini asumsi dasar yang digunakan adalah :

- Sampel yang terdiri dari pimpinan puncak dalam industri perbankan di Jawa Tengah, diasumsikan dapat mencerminkan orientasi manajer dari industri tersebut secara keseluruhan.
- Pimpinan puncak sebuah organisasi dapat mewakili merefleksikan filosofi bisnis dan cakupan stratejik dari top

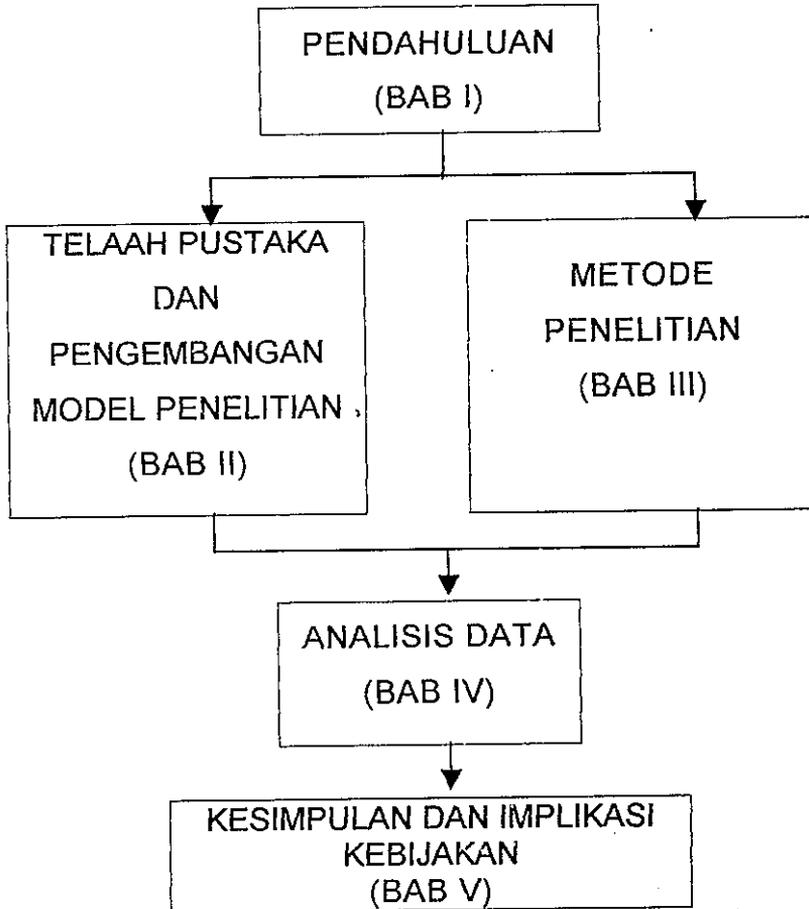
manajemennya, dan karena itu sampel yang terdiri dari manajer bank dapat dijustifikasi.

- Pengetahuan dan pengalaman responden dianggap sama dan layak untuk diikutsertakan dalam penelitian, sejauh memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditentukan untuk menjadi sampel.

### **1.8. Kesimpulan**

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini masalah penelitian telah disajikan. Tujuan dan kegunaan penelitian ini telah disajikan, definisi-definisi penting diuraikan, metodologi secara ringkas telah digambarkan serta asumsi pentingpun telah disampaikan. Atas dasar itu, tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literatur yang relevan diuraikan pada bab 2 berikut ini.

Gambar 1.1.  
Garis Besar Susunan Tesis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Pendahuluan**

Pendekatan manajemen modern mempergunakan anggaran sebagai rencana keuangan perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, Schiff dan Lewin (1970), alat untuk memotivasi kinerja dan meningkatkan komitmen para anggota organisasi, Chow dkk. (1988), Bart dan Simon (1998), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi, Kenis (1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan, Hofstede (1968). Berbagai fungsi anggaran tersebut, pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian. Pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi, Hanson (1966). Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan sekaligus kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi, Argyris (1952) dan Milani (1975).

Argyris (1952) yang melakukan studi lapangan terhadap proses penyusunan anggaran pada empat perusahaan manufaktur skala menengah, menemukan dampak disfungsional anggaran terhadap sikap dan perilaku. Misainya anggaran yang terlalu menekan cenderung akan menimbulkan sikap agresif pekerja

(bawahan) terhadap manajemen (atasan) dan menyebabkan ketegangan yang kemungkinan dapat menyebabkan in-efisiensi. Hal tersebut dapat terjadi karena kemungkinan anggaran yang disusun terlalu kaku (rigid) atau target yang ditetapkan dalam anggaran terlalu sulit untuk dicapai.

Aspek negatif dari anggaran dapat menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan di antara anggota organisasi. Untuk mengatasi kemungkinan dampak disfungsional, Argyris (1952) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, jika anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka mengenai tujuan perusahaan, dan terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

## **2.2. Telaah Pustaka**

### **2.2.1. Anggaran Partisipasi**

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasi, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh

penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran, Brownell (1982a). Seperti yang dikemukakan Milani (1975), bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipasi dengan anggaran non-partisipasi. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipasi dibandingkan dengan anggaran nonpartisipasi, Stedry (1960). Anggaran partisipasi lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan, mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai, Brownell dan McInnes (1986) dan Dunk (1990).

### ***2.2.2. Anggaran Partisipasi dan Kinerja Manajerial***

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Mahoney dkk. (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi. Lebih lanjut Brownell (1982b) mengemukakan dua alasan utama perlunya mengetahui secara empirik hubungan anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial, yaitu : (1) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan

kinerja anggota organisasi, (2) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja, hasilnya saling bertentangan.

Berdasarkan hal tersebut Brownell (1982b) melakukan studi lapangan terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah yang bekerja pada perusahaan-perusahaan manufaktur skala besar di San Fransisco. Penelitian yang menggunakan instrumen Milani (1975) untuk mengukur partisipasi dalam penyusunan anggaran dan instrumen Mahoney, dkk. (1963) untuk mengukur kinerja manajerial tersebut, menemukan hubungan positif dan signifikan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial.

Selanjutnya, Brownell dan McInnes (1986) melakukan penelitian dengan mengirimkan kuesioner kepada para manajer tingkat menengah dari berbagai fungsi pada tiga perusahaan manufaktur, dua bergerak dalam industri elektronik dan satu industri baja. Berdasarkan jawaban dari 224 responden, dengan menggunakan instrumen pengukuran variabel partisipasi dan kinerja manajerial yang sama dengan yang digunakan Brownell (1982b), mereka menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian Indriantoro (1993) terhadap 179 manajer dari berbagai fungsi antara lain: akuntansi / keuangan, administrasi / personalia, produksi / operasi, sistem informasi dan pemasaran. Studi lapangan yang juga mencakup berbagai *size* perusahaan dan

tipe industri tersebut, difokuskan pada manajer yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang berlokasi di Jakarta. Hasil penelitian tersebut juga menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan pada hasil penelitian Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Indriantoro (1993), serta penelitian terbaru yang dilakukan oleh Sheely (1999) yang memperkuat hasil penelitian sebelumnya seperti yang telah dikemukakan di muka, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran (anggaran partisipasi) terhadap kinerja manajerial. Sehingga secara konseptual hipotesis yang diajukan adalah :

**Hipotesis 1 :**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

**2.2.3. Pendekatan Variabel Kontijensi**

Penelitian yang menguji hubungan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial, seperti telah dikemukakan sebelumnya, hasilnya tidak konsisten. Milani (1975) dan Brownell dan Hirst (1986), menemukan hubungan yang tidak signifikan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Stedry (1960) dan Bryan dan Locke (1967), bahkan menemukan hubungan yang negatif antara keduanya. Hubungan

anggaran partisipasi dengan kinerja, dengan demikian, menjadi tidak jelas (equivocal). Sejumlah peneliti, misalnya : Brownell (1982a), Murray (1990), Shields dan Young (1993), mengemukakan kemungkinan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang bertentangan tersebut, perlu digunakan pendekatan kontinjensi dan upaya untuk mengidentifikasi berbagai kondisi, yang menyebabkan anggaran partisipasi menjadi efektif, Govindarajan (1986).

Berdasarkan saran Brownell (1982a), bahwa variabel struktur organisasi dan kultur perlu dievaluasi sebagai faktor kemungkinannya mempunyai pengaruh moderat terhadap hubungan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Gul, dkk. (1996) selanjutnya melakukan penelitian yang menguji pengaruh moderator variabel struktur organisasi. Saran yang dikemukakan Brownell (1982a) tersebut, juga mendorong peneliti untuk menguji pengaruh struktur organisasi dan kultur sebagai variabel moderator terhadap keefektifan anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial. Selain itu pendekatan variabel personal yang menggunakan *locus of control*, Indriantoro (1993) serta *self efficacy* dan *job relevant information*, Sheely (1999) yang sebelumnya telah diuji pengaruhnya terhadap anggaran partisipasi dan kinerja manajerial pada sektor industri manufaktur, maka dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian kembali dengan menggunakan obyek sektor jasa perbankan.

#### **2.2.4. Struktur Organisasi dan Anggaran Partisipasi**

Menurut Nadler dan Tushman (1988), struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah, yang secara ekstrim dikelompokkan menjadi dua : sentralisasi dan desentralisasi. Sebagian besar wewenang pembuatan keputusan, pada struktur organisasi yang tersentralisasi, dilakukan secara terpusat oleh manajemen puncak. Sebaliknya pada struktur desentralisasi, menunjukkan adanya pendelegasian wewenang pembuatan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pada tingkat lebih rendah. Dengan demikian, wewenang pembuatan keputusan yang dilakukan oleh bawahan relatif lebih besar pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi, Gul, dkk. (1995). Struktur desentralisasi memberikan tanggungjawab yang lebih besar pada para manajer dalam kegiatan perencanaan dan pengendalian, Waterhouse dan Tiessen (1978).

Proses penyusunan anggaran sebagai bagian dari kegiatan perencanaan dan pengendalian suatu organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Chenhall dan Morris (1986), akan menghadapi masalah yang lebih kompleks terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu (uncertainty). Fenomena yang akan datang relatif lebih sulit diprediksi dalam kondisi lingkungan yang sering berubah. Galbraith (1973)

mengemukakan pentingnya struktur desentralisasi untuk merespon ketidakpastian lingkungan, karena struktur desentralisasi lebih memungkinkan bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah untuk memperoleh informasi yang lebih luas dibandingkan pada struktur sentralisasi. Organisasi dengan struktur desentralisasi lebih sesuai dengan kondisi lingkungan yang tidak menentu daripada struktur sentralisasi (Sekaran dan Snodgrass, 1986).

Waterhouse dan Tiessen (1978) menyarankan untuk menggunakan sistem anggaran partisipasi untuk menghadapi kondisi lingkungan yang tidak menentu. Menurut Tusman dan Nadler (1978), manajemen partisipasi akan lebih memungkinkan terjadinya pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian. Para manajer organisasi dengan struktur desentralisasi merasa mempunyai pengaruh yang lebih besar, sama halnya dengan pengaruh yang dirasakan dalam penyusunan anggaran partisipasi, dan merasa lebih nyaman dalam kegiatan yang berkaitan dengan anggaran, dibandingkan dengan yang dirasakan oleh para manajer organisasi dengan struktur sentralisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu, anggaran partisipasi lebih efektif dibandingkan dengan anggaran non-partisipasi, Bruns dan Waterhouse (1975).

Struktur desentralisasi lebih sesuai untuk kondisi lingkungan yang tidak menentu, sementara dalam kondisi tersebut, diperlukan proses penyusunan anggaran yang partisipasi. Partisipasi dalam penyusunan

anggaran, dengan demikian, akan lebih efektif pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi. Partisipasi para manajer pada tingkat yang lebih rendah pada dasarnya indentik dengan esensi struktur desentralisasi, Merchant (1981).

Penelitian Gul, dkk. (1995) yang melibatkan 37 manajer departemen personalia, operasi dan pemasaran dari berbagai perusahaan manufaktur di Hongkong, menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada struktur desentralisasi, dan mempunyai pengaruh negatif pada struktur sentralisasi. Temuan tersebut sesuai dengan saran yang dikemukakan oleh Emmanuel, dkk. (1990), bahwa anggaran partisipasi lebih efektif pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi. Dengan demikian secara konseptual hipotesis yang diajukan yaitu :

**Hipotesis 2a :**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi.*

**Hipotesis 2b:**

*Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Selanjutnya berdasarkan temuan-temuan penelitian diatas, penelitian ini akan menguji kembali pengaruh struktur organisasi terhadap hubungan antara anggaran partisipasi dan kinerja manajerial pada sektor industri

pebankan di Jawa Tengah. Tabel 2.1. menjelaskan harapan peneliti mengenai pengaruh struktur organisasi terhadap keefektifan anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial.

Tabel 2.1.  
**Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial**

	<b>Desentralisasi</b>	<b>Sentralisasi</b>
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber : Supomo & Nurindriantoro (1998) dikembangkan untuk penelitian ini

### **2.2.5. Konsep Kultur Organisasi**

Menurut Hofstede (1994), kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Kultur dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial dan organisasi perusahaan. Pada tingkat organisasi, kultur merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan, Schein (1986), Hofstede (1980), Sackmann (1992), Meschi dan Roger (1995). Di samping tercermin pada nilai-nilai, kultur organisasi juga dimanifestasikan pada praktek organisasi, yang membedakan antara satu kelompok organisasi dengan kelompok organisasi yang lain, Kotter dan Heskett (1992).

Konsep kultur organisasi yang digunakan oleh Hofstede, dkk. (1990) dalam penelitian lintas kultur antar departemen dalam perusahaan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi kultur (nasional) Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan kultur antarnegara, antara lain oleh Soeter dan Schreuder (1988), Harrison (1992, 1993), Pratt & Beaulieu (1992), Pratt, dkk. (1993) dan O'Connor (1995). Menurut Hofstede (1994), antara kultur nasional dengan kultur organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi kultur ke dalam nilai-nilai dan praktek. Perbedaan kultur tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan kultur organisasi, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi, Gordon (1991), Hofstede (1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan Schein (1986), Hood dan Koberg (1991).

Hofstede, dkk. (1990) membagi kultur organisasi ke dalam enam dimensi praktis: (1) *Process-Oriented vs. Results-Oriented*, (2) *Employee-Oriented vs. Job-Oriented*, (3) *Parochial vs. Professional*, (4) *Open System vs. Closed System*, (5) *Loose Control vs. Tight Control*, (6) *Normative vs. Pragmatic*. Dari keenam dimensi praktik kultur organisasi tersebut, menurut Hofstede, dkk. (1990), yang mempunyai kaitan erat dengan praktek pembuatan keputusan

partisipasi adalah dimensi praktek yang kedua, yaitu orientasi pada orang (employee oriented) dan orientasi pada pekerjaan (job oriented). Tabel 2.2. menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi kultur organisasi yang berorientasi pada orang dan yang berorientasi pada pekerjaan.

Tabel 2.2.  
**Karakteristik Dimensi Kultur Organisasi Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan**

Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu
Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

Sumber: diolah dari Hofstede (1994)

### **2.2.6. Kultur Organisasi dan Anggaran Partisipasi**

Menurut Holmes dan Marsden (1996), kultur perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Selanjutnya yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini, dimensi kultur praktek yang bagaimana yang menyebabkan anggaran partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Anggaran yang disusun secara partisipasi lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual.

Menurut Hofstede, dkk. (1990), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi kultur yang berorientasi pada orang. Partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran '*human relations*' dalam penyusunan anggaran, Argyris (1952).

Tabel 2.3.  
**Pengaruh Kultur Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial**

	Orientasi pada Orang	Orientasi pada Pekerjaan
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber : Supomo dan Indriantoro (1998), dikembangkan untuk penelitian

Sesuai dengan karakteristik dimensi kultur organisasi yang disajikan dalam Tabel 2.3., konsep '*human relations*' merupakan faktor yang menonjol dalam kultur organisasi yang berorientasi pada orang. Berdasarkan pemikiran tersebut, partisipasi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada kultur organisasi yang berorientasi pada orang daripada kultur organisasi yang berorientasi pada tugas. Dengan demikian secara konseptual, hipotesis yang diajukan adalah :

**Hipotesis 3a:**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang.*

**Hipotesis 3b:**

*Kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

### 2.2.7. Konsep Locus of Control

*Locus of control* menguraikan kadar sejauh mana orang-orang merasa yakin bahwa apa yang terjadi pada mereka berada di dalam atau di luar pengendalian pribadi. *Locus of control* individu menentukan kadar sejauh mana mereka percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi terhadap mereka. Sebagian orang percaya bahwa mereka mandiri-bahwa mereka menjadi tuan atas nasib mereka. Mereka beranggapan bahwa pengendalian kehidupan mereka berasal dari dalam mereka sendiri. Rotter (1966) menamakan orang-orang seperti ini sebagai orang-orang yang dikendalikan oleh kekuatan dari dalam diri mereka sendiri (*internalizer locus of control*), Roter (1966) juga mengemukakan bahwa banyak orang yang memandang diri mereka sebagai orang yang dikendalikan oleh kekuatan di luar diri mereka (*externalizer locus of control*).

Untuk mengukur *locus of control* individu, Roter (1971) menemukan suatu skala yang terdiri atas 29 butir pertanyaan yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi apakah seseorang memiliki *locus of control* internal ataupun eksternal. Dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Roter (1971), Mitchell, Smyser dan Weed (1975), dalam suatu penelitian terhadap 900 orang karyawan perusahaan pekerjaan umum menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *locus of control* internal lebih puas terhadap pekerjaan mereka, lebih mungkin untuk menduduki jabatan manajerial, dan lebih sesuai dengan gaya

manajemen partisipasi, dibandingkan karyawan yang memiliki *locus of control* eksternal. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Anderson (1977), dengan menguji 90 orang pengusaha, telah diteliti hubungan *locus of control*, perasaan stres, penanggulangan perilaku dan prestasi yang dicapai. Penelitian ini dilakukan dalam suatu distrik selama periode 3,5 tahun, dan berhasil membuktikan bahwa mereka yang memiliki *locus of control* internal cenderung kurang merasa tertekan dibandingkan mereka yang memiliki *locus of control* eksternal. Sehingga mereka yang memiliki *locus of control* internal juga cenderung lebih berorientasi pada pekerjaan sehingga diasosiasikan dengan kinerja yang lebih baik.

#### **2.2.8. Locus of Control dan Anggaran Partisipasi**

Brownell (1981, 1982b), meneliti pengaruh variabel personal *locus of control* sebagai variabel kontrol yang menjelaskan hubungan anggaran partisipasi dan kinerja manajerial. Dalam studi yang dilakukan oleh Brownell (1981) yang meneliti sejumlah mahasiswa akuntansi dan manager dari industri manufaktur membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara interaksi anggaran partisipasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial. Ini mendukung relevansi dari studi awal yang dilakukan oleh Cromwell dkk. (1961) yang telah menyimpulkan bahwa individu yang memiliki "personal" control (internal) cenderung berkinerja lebih baik dibandingkan individu yang memiliki kontrol eksternal.

Untuk memperkuat hasil penelitian, Brownell (1982b) kembali menguji pengaruh *locus of control* terhadap partisipasi dan kepuasan kerja manajerial. Ia menemukan kecocokan dengan penelitian sebelumnya, dimana individu yang bersifat internal menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih serta memiliki kinerja yang lebih baik dalam kondisi lingkungan dengan partisipasi yang tinggi. Sehingga secara konseptual hipotesis yang dikembangkan adalah :

**Hipotesis 4a :**

Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *Internal locus of control* (LOC)

**Hipotesis 4b :**

*Internal Locus of control* (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

Tabel 2.4.  
**Pengaruh Locus of Control terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial**

	Internal Locus of Control	Eksternal Locus of Control
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber : Brownell (1981), dikembangkan untuk penelitian ini.

Berdasarkan pengembangan teoritis dan hipotesis diatas, Tabel 2.4. menggambarkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada situasi komunitas yang memiliki *locus of control* internal daripada *locus of*

*control* eksternal dalam meningkatkan kinerja manajerial (*ceteris paribus*).

### **2.2.9. Konsep Self Efficacy**

Teori *Self-efficacy* merupakan komponen penting pada teori kognitif sosial, di mana dikatakan bahwa perilaku individu, lingkungan, dan faktor-faktor kognitif (misalnya, pengharapan-pengharapan terhadap hasil dan *self-efficacy*) memiliki saling keterkaitan yang tinggi, Bandura (1986). Lebih lanjut Bandura (1978) mengartikan *self efficacy* sebagai kemampuan pertimbangan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pola perilaku tertentu.

Bandura dan Wood (1989) memperluas definisi ini dengan menyatakan bahwa *self-efficacy* memiliki peran utama dalam proses pengaturan melalui motivasi individu dan pencapaian kinerja yang sudah ditetapkan. Pertimbangan dalam *self-efficacy* juga menentukan bagaimana usaha yang dilakukan orang untuk melaksanakan tugasnya dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Bandura dan Wood (1989) menyebutkan bahwa orang dengan pertimbangan *self-efficacy* yang kuat akan mampu menggunakan usaha terbaiknya untuk mengatasi hambatan, sedangkan orang dengan *self-efficacy* yang lemah (rendah) cenderung untuk mengurangi usahanya atau lari dari hambatan yang ada (Bandura & Schunk, 1981). Menurut Bandura

(1977, 1982) dan Gist (1987) secara teoritis ada empat sumber informasi utama yang digunakan oleh individu ketika membuat pertimbangan *self-efficacy*, yaitu :

1. Pencapaian Kinerja (*performance accomplishment*) atau *enactive mastery* yang menunjuk pada penilaian informasi personal yang didasarkan pada hasil yang mampu dicapai oleh seseorang (misalnya, pengalaman dari tugas-tugas terdahulu). Keberhasilan dari tugas yang lalu meningkatkan pengharapan atas keberhasilan tugas yang akan dilaksanakan, dan pengulangan dari tugas-tugas yang lalu akan mengurangi kegagalan pelaksanaan tugas-tugas sekarang dan masa yang datang
2. Pengalaman orang lain (*vicarious experience*) atau *modelling*, yang dihasilkan melalui pengamatan terhadap keberhasilan aktivitas yang dilakukan orang lain. Seringkali pengalaman orang lain ini dijadikan model yang dapat membangkitkan harapan pengamat dalam memperbaiki kinerja mereka dari apa yang diamati. *Self-modelling* merupakan tipe khusus dari pemodelan perilaku yang melibatkan peralatan perekam yang memberikan umpan balik ketika subyek yang diamati melakukan kesalahan. Pengamat melakukan koreksi terhadap kesalahan tersebut untuk melakukan tugas yang benar dan atau meningkatkan kinerja mereka (belajar dari kesalahan orang lain atau kesalahan diri sendiri di masa lalu).

3. Persuasi sosial (social persuasion), menunjuk pada aktivitas, di mana orang diarahkan melalui sugesti, bahwa mereka dapat menguasai tugas dan melaksanakannya dengan baik. Pelatihan dan evaluasi hasil yang merupakan umpan balik atas kinerja adalah cara yang umum dipakai dalam persuasi sosial ini.
4. Keadaan Fisiologi dan Emosional (physiological and emotional states) yang dimiliki individu mempengaruhi *pertimbangan self-efficacy* yang digunakan dalam tugas-tugas tertentu. Reaksi emosional terhadap tugas (misalkan merasa gelisah) dapat mengarah pada pertimbangan negatif dari kemampuan seseorang menyelesaikan tugasnya.

Dengan demikian konsep self-efficacy diduga akan mempengaruhi seseorang dalam mencapai target individu (performance) maupun organisasi (productivity).

#### **2.2.10. Self Efficacy dan Anggaran Partisipasi**

Menurut Sheely (1999), *self-efficacy* dapat digunakan sebagai kerangka teoritis pada penelitian yang berhubungan dengan anggaran partisipasi dan kinerja manajerial karena memiliki konsistensi dalam menghubungkan kinerja dan proses kerja. Dasar pemikiran yang digunakan adalah *self-efficacy* juga memberikan keberhasilan penerapan (aplikasi) dalam berbagai bidang, di mana organisasi memberikan kebebasan kepada individu (memiliki otonomi

yang luas). Di dalam penelitian-penelitian sebelumnya, *self-efficacy* telah digunakan secara luas dan merupakan penduga yang baik bagi kinerja dan perilaku, Bandura (1978), Gist & Mitchell (1992) dan Staples dkk. (1998).

Penelitian Sheely (1999) yang mengambil obyek pada berbagai manajer dari berbagai industri manufaktur menunjukkan adanya hubungan yang kuat dimana semakin tinggi partisipasi maka kinerja manajerial akan semakin meningkat pada individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi. Penelitian tersebut relevan dengan hasil penelitian Locke dkk. (1984) yang menemukan korelasi yang signifikan antara *self-efficacy* dan kinerja tugas (*task*). Berdasarkan pemikiran diatas, dapat disimpulkan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada situasi individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi dibandingkan individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah dalam meningkatkan kinerja manajerial, secara *ceteris paribus* seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5.  
**Pengaruh Self Efficacy terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial**

	Self Efficacy Tinggi	Self Efficacy Rendah
Partisipasi Tinggi	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Partisipasi Rendah	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber : Sheely (1999), dikembangkan untuk penelitian ini.

Secara konseptual berdasarkan pemikiran teoritis di atas hipotesis yang diajukan adalah :

**Hipotesis 5a :**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap self efficacy (SE)*

**Hipotesis 5b :**

*Self efficacy (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial*

**2.2.11. Konsep Job-Relevant Information**

Bayman (1982), Bayman dan Demski (1980), Tiessen dan Waterhouse (1983) mendefinisikan *job-relevant information* (JRI) sebagai informasi dalam suatu organisasi yang membantu manajer dalam meningkatkan kemampuannya dalam mengambil keputusan dari beberapa alternatif yang dapat dipilih dan akan memudahkan manajer dalam memahami alternatif-alternatif keputusan dan menentukan langkah terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan, Locke dkk (1986). Selain itu menurut Demski dan Feltham (1976), Baiman (1982), Tiessen dan Waterhouse (1983), *job-relevant information* sering disebut sebagai fasilitator pengambilan keputusan (*decision-facilitating*) dan informasi pendukung pengambilan keputusan.

Pada penelitian saat ini akan dilakukan pengujian pengaruh variabel *job-relevant information* yang memiliki pengaruh dalam

pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) yang telah meneliti 80 manajer di sektor manufaktur dan menemukan bahwa variabel *job-relevant information* merupakan variabel intervening yang menerangkan hubungan positif partisipasi pada anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **2.2.12. Job-Relevant Information dan Anggaran Partisipasi**

Berdasarkan pemikiran dari Chalos dan Haka (1990) *job-relevant information* dapat meningkatkan kinerja karena faktor ini akan membantu dalam melakukan pilihan yang lebih efektif dalam memperkirakan situasi lingkungan dan tindakan yang paling tepat. Campbell dan Gingrich (1986) membuktikan dukungan positif pengaruh *job-relevant information* terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukannya mengambil obyek para programmer yang terlibat dalam mengembangkan sebuah proyek dan berhasil menemukan indikator partisipasi yang mengarah pada diskusi dan tukar pikiran dengan ahli ternyata memberikan wawasan bagi *programer* dalam menyelesaikan proyek yang kompleks dengan lebih efektif. Demikian pula dengan logika yang sama penggunaan *job-relevant information* juga akan dibutuhkan dalam anggaran partisipasi, seperti yang diungkapkan oleh Kren (1992) partisipasi cenderung akan mempengaruhi proses penyusunan anggaran sampai anggaran final ditentukan. Dengan demikian manajer akan berperan aktif dalam menyiapkan anggaran final tersebut, sehingga secara otomatis manajer akan terlibat dalam mengevaluasi dan mempertimbangkan sasaran anggaran yang disusun.

Sedangkan Simon (1987) melihat kecenderungan anggaran partisipasi akan mendorong manajer dalam mencari *job-relevant information* secara lebih luas dibandingkan bila anggaran ditentukan secara terpusat.

Merujuk penelitian yang telah dilakukan oleh Chenhall dan Brownell (1988) yang mempertimbangkan ambiguitas tugas (*role ambiguity*) yang memiliki hubungan dengan partisipasi dan kinerja, dimana partisipasi akan memperkecil ambiguitas sehingga akan meningkatkan kinerja. Maka dalam penelitian ini berdasarkan penelitian Kren (1992), ada persamaan analogi antara *job-relevant information* dan ambiguitas tugas (*role ambiguity*) sebagai konstruk yang berpengaruh yang merefleksikan manajer terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya, penelitian Chenhall dan Brownell (1988) secara tersirat menggambarkan situasi tersebut. Berdasarkan uraian diatas, secara konseptual hipotesis yang diajukan adalah :

**Hipotesis 6a :**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap job-relevant information (JRI).*

**Hipotesis 6b :**

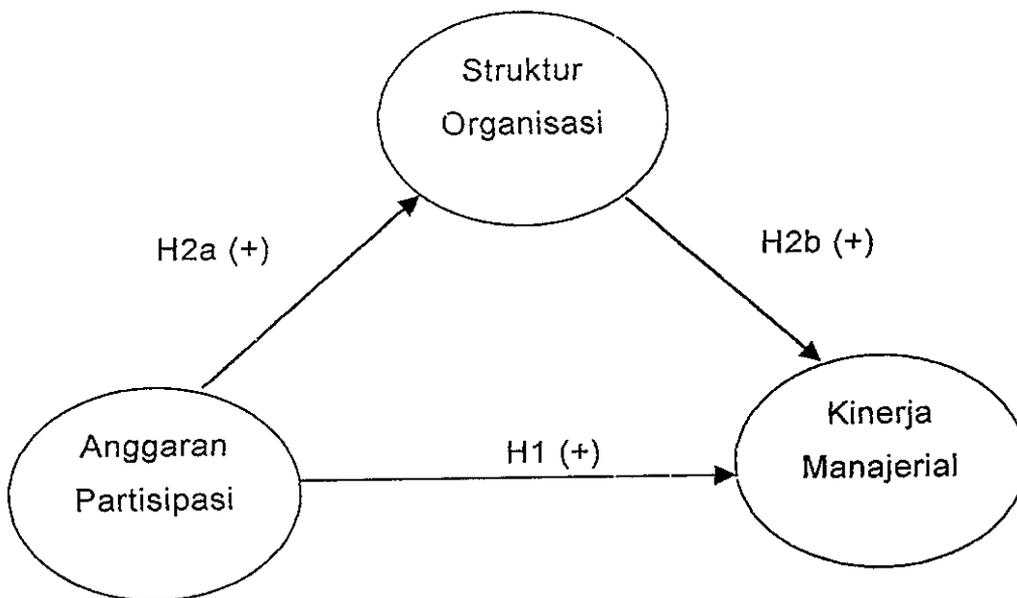
*Job-relevant information (JRI) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

### 2.3. Model dan Hipotesis

Di dalam penelitian ini untuk memudahkan analisis akan diajukan 5 (lima) model kerangka pemikir teoritis yang akan diuji, berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan teoritis yang sudah dijelaskan pada beberapa sub-bab sebelumnya. Kelima model tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Model Pertama

Gambar 2.1. Model Pertama  
(Anggaran Partisipasi, Struktur Organisasi & Kinerja Manajerial)

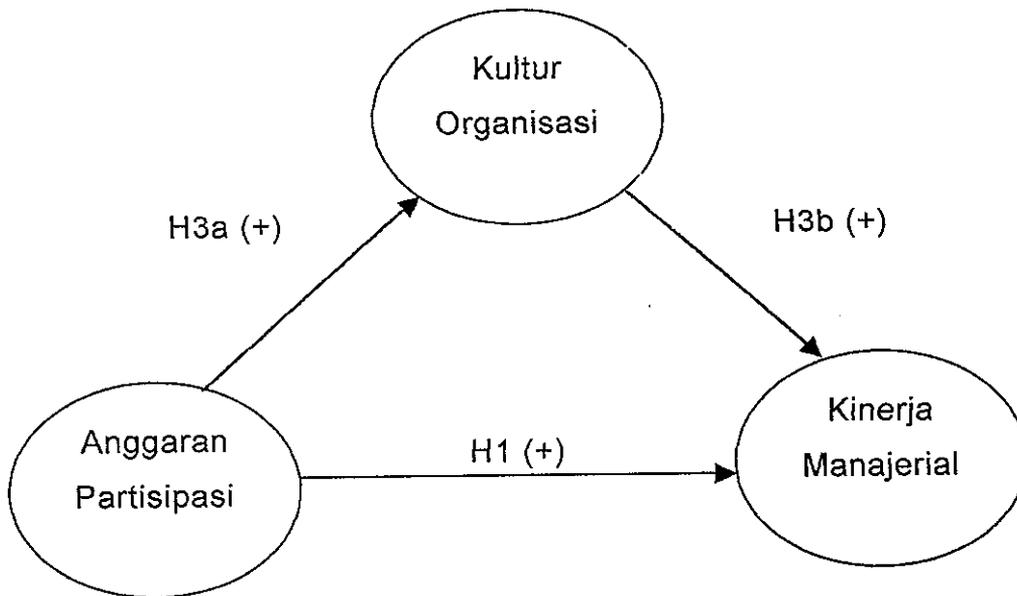


---

Sumber : Brownel (1982a) dikembangkan untuk penelitian ini

## 2. Model Kedua

Gambar 2.2. Model Kedua  
(Anggaran Partisipasi, Kultur Organisasi & Kinerja Manajerial)

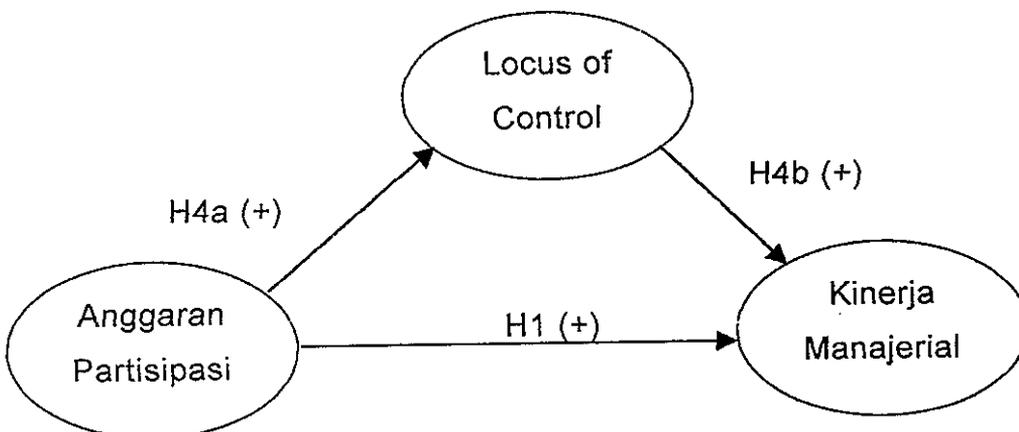


---

Sumber : Supomo & Nurindriantoro (1998) dikembangkan untuk penelitian ini.

## 3. Model Ketiga

Gambar 2.3. Model Ketiga  
(Anggaran Partisipasi, Locus of Control & Kinerja Manajerial)

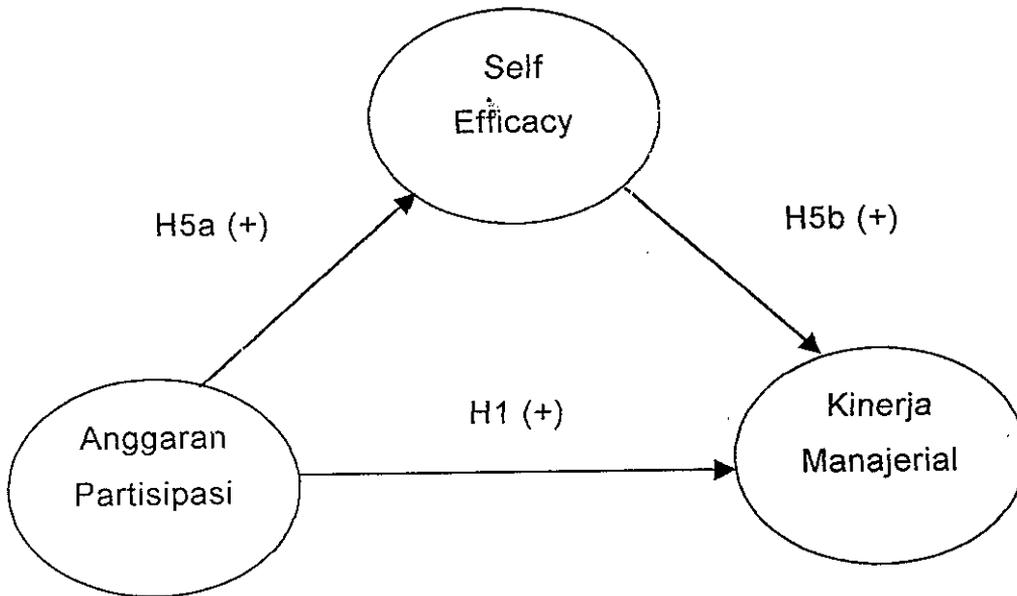


---

Sumber : Brownel (1981), Indriantoro (1993) dikembangkan untuk penelitian ini.

#### 4. Model Keempat

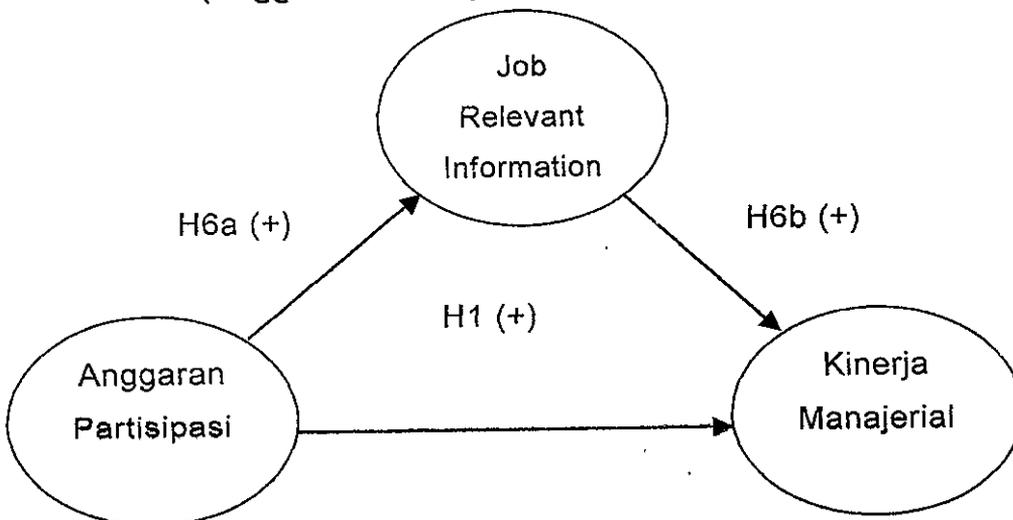
Gambar 2.4. Model Keempat  
(Anggaran Partisipasi, Self-Efficacy & Kinerja Manajerial)



Sumber : Sheely (1999) dikembangkan untuk penelitian ini.

#### 5. Model Kelima

Gambar 2.5. Model Kelima  
(Anggaran Partisipasi, JRI & Kinerja Manajerial)



Sumber : Tiessen dan Waterhouse (1983) & Sheely (1999) dikembangkan untuk penelitian ini.

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan model Gambar 2.1., Gambar 2.2., Gambar 2.3., Gambar 2.4., Gambar 2.5., maka hipotesis yang diajukan antara lain :

- H1** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial
- H2a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi
- H2b** : Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial
- H3a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang
- H3b** : Kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial
- H4a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *Internal locus of control* (LOC)
- H4b** : *Internal Locus of control* (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial
- H5a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *self efficacy* (SE)
- H5b** : *Self efficacy* (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

**H6a :** Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *job-relevant information* (JRI)

**H6b :** *Job-relevant information* (JRI) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.

## **2.4. Pengukuran Variabel**

### **2.4.1. Anggaran Partisipasi**

Variabel partisipasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang telah dimodifikasi oleh Kren (1992). Setiap responden diminta untuk menjawab 3 butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran, dengan memilih skala di antara sepuluh sampai dengan seratus. Skala rendah (poin 10) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah, sebaliknya skala tinggi (poin 100) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi.

### **2.4.2. Struktur Organisasi**

Variabel struktur organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984). Instrumen tersebut berisi tiga pertanyaan mengukur tingkat pendelegasian wewenang manajer, pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan.

Responden diminta untuk memilih skala sepuluh sampai dengan seratus pada setiap pertanyaan mengenai struktur

organisasi, sesuai dengan yang dipraktikkan oleh perusahaan. Jawaban responden untuk menentukan apakah struktur organisasi pada perusahaan responden cenderung menerapkan struktur sentralisasi atau desentralisasi. Skala rendah (poin 10) menunjukkan struktur organisasi sentralisasi, sebaliknya skala tinggi (poin 100) menunjukkan kecenderungan perusahaan pada struktur desentralisasi.

#### **2.4.3. Kultur Organisasi**

Variabel kultur organisasi dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada level departemen atau bagian. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan hasil analisis faktor yang dilakukan oleh Hofstede, dkk. (1990). Setiap item kuesioner berisi pernyataan mengenai dimensi kultur organisasi berorientasi pada orang. Skala rendah (poin 10) menunjukkan kultur yang berorientasi pekerjaan, sebaliknya skala tinggi (poin 100) menunjukkan kultur yang berorientasi pada orang.

#### **2.4.4. Kinerja Manajerial**

Variabel manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk. (1963), yang digunakan oleh Kren (1992). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala sepuluh sampai dengan seratus. Kinerja manajerial yang diukur

meliputi delapan dimensi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi, dan representasi, serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan. Pengukuran dilakukan dengan modifikasi skala pengukuran Mahoney, yaitu skala rendah (poin 10) menunjukkan kinerja di bawah rata-rata, sebaliknya skala tinggi (poin 100) menunjukkan kinerja di atas rata-rata.

Kritik terhadap kelemahan instrumen pengukur variabel kinerja manajerial tersebut, bahwa responden dalam *self-rating* cenderung memberikan skor yang murah untuk diri sendiri (*leniency bias*), dibandingkan dengan pengukuran kinerja bawahan yang dilakukan oleh atasan atau model *superior-rating* (Brownell dan McInnes, 1986). Meskipun demikian, *self rating* dapat mencegah kemungkinan pengukuran kinerja oleh responden yang tidak *representatif* (Heneman, 1974) dan mencegah kecenderungan mengevaluasi kinerja manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982b).

#### **2.4.5. Locus of Control**

Dalam penelitian ini pengukuran kostruk variabel *locus of control* mempergunakan dimensi personalitas yang dikemukakan oleh Rotér (1966). Konstruk tersebut menjelaskan distribusi individual yang menunjuk pada tingkat penerimaan situasi dan hasil yang menyimpannya, apakah tergolong sebagai individu yang memiliki

*locus of control* eksternal maupun internal. Sedangkan instrumen pengukuran diambil dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Roter (1971) dan digunakan oleh Brownell (1981), Indriantoro (1993) dengan menggunakan skala sepuluh sampai dengan seratus, dimana dari penilaian ini skor yang lebih tinggi menunjukkan individu yang cenderung memiliki *locus of control* internal.

#### **2.4.6. Self Efficacy**

Variabel ini secara operasional diukur dengan merujuk pada Gist (1987) yang menyebutkan bahwa *self-efficacy* timbul dari perubahan bertahap pada kognitif yang kompleks, sosial, linguistik, dan/atau keahlian fisik melalui pengalaman. Individu-individu mampu mempertimbangkan, menggabungkan, dan menilai informasi berkaitan dengan kemampuan mereka kemudian memutuskan berbagai pilihan dan usaha-usaha yang sesuai. Pengukuran ini diperlukan untuk memfokuskan pada tugas-tugas spesifik dan tafsiran persepsi *efficacy*. Instrumen yang dipergunakan merupakan instrumen yang dikembangkan oleh Bandura (1977) yang digunakan oleh Sheely (1999), dengan metoda *self report* skala sepuluh sampai dengan seratus. Skala rendah (poin 10) menunjukkan tingkat *self-efficacy* yang rendah, sebaliknya skala tinggi (poin 100) mencerminkan tingkat *self-efficacy* yang semakin tinggi.

#### **2.4.6. Job-Relevant Information**

Tujuan dari pengukuran variabel ini adalah untuk menilai tingkat para manajer dalam memandang ketersediaan informasi dalam kaitannya

dengan efektifitas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Manajer yang memiliki *job relevant-information* yang cukup diharapkan mampu menyelesaikan tugas yang dibebankannya dan mampu mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan yang penting. Instrumen yang dipergunakan merupakan pengembangan dari Kren (1992) yang terdiri dari 3 pernyataan yang berkaitan dengan perilaku manajer terhadap informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Skala rendah (poin 10) menunjukkan tingkat *job relevant-information* yang rendah, sebaliknya skala tinggi (poin 100) menunjukkan tingkat *job relevant-information* yang tinggi.

Selanjutnya secara sistematis akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam Tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.6. Definisi Operasional Variabel

Hipotesis	Konsep & Nama Variabel	Pengukuran
H1 : Anggaran partisipasi → Kinerja manajerial	<b>Partisipasi</b> dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran, Brownell (1982a).	100 point skala pada 3 butir pertanyaan untuk mengukur partisipasi pada anggaran.
	<b>Kinerja manajerial</b> , Mahoney dkk. (1963) adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi.	100 point skala pada 8 butir pernyataan untuk mengukur kinerja manajerial.

<p><b>H2a :</b> Anggaran partisipasi → Struktur organisasi desentralisasi</p> <p><b>H2b :</b> Struktur organisasi desentralisasi → Kinerja Manajerial</p>	<p><b>Struktur organisasi</b>, Nadler dan Tushman (1988) merupakan alat pengendalian organisasi yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah, yang secara ekstrem dikelompokkan menjadi dua : sentralisasi dan desentralisasi.</p>	<p>100 point skala pada 3 butir pernyataan untuk mengukur struktur organisasi.</p>
<p><b>H3a :</b> Anggaran partisipasi → Kultur organisasi yang berorientasi ke orang</p> <p><b>H3b :</b> Kultur organisasi yang berorientasi ke orang → Kinerja Manajerial</p>	<p><b>Praktik kultur organisasi</b>, menurut Hofstede, dkk. (1990), yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipasi adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu orientasi pada orang (<i>employee oriented</i>) dan orientasi pada pekerjaan (<i>job oriented</i>). Secara spesifik kultur organisasi untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada level departemen atau bagian apakah berorientasi ke orang atau ke pekerjaan.</p>	<p>100 point skala pada 3 butir pernyataan untuk mengukur kultur organisasi.</p>
<p><b>H4a :</b> Anggaran partisipasi → Locus of Control (LOC)</p> <p><b>H4b :</b> Locus of Control (LOC) → Kinerja Manajerial</p>	<p><b>Locus of control</b>, Rotter (1966) menguraikan kadar sejauh mana orang-orang merasa yakin bahwa apa yang terjadi pada mereka berada di dalam atau di luar pengendalian pribadi.</p>	<p>100 point skala pada 3 butir pernyataan untuk mengukur LOC</p>
<p><b>H5a :</b> Anggaran partisipasi → <i>self efficacy</i> (SE)</p> <p><b>H5b :</b> <i>self efficacy</i> → Kinerja Manajerial</p>	<p><b>Self-efficacy</b>, menurut Bandura dan Wood (1989) <i>self-efficacy</i> sebagai pertimbangan-pertimbangan utama dalam proses pengaturan melalui motivasi individu untuk mencapai tujuan kinerja yang sudah ditetapkan.</p>	<p>100 point skala pada 3 butir pernyataan untuk mengukur <i>self-efficacy</i></p>

<p><b>H6a :</b>  Anggaran partisipasi → <i>Job Relevant Information</i> (JRI)</p> <p><b>H6a :</b>  <i>Job Relevant Information</i>  →  Kinerja Manajerial</p>	<p><b><i>Job Relevant Information</i></b>, Bayman (1982), Baiman dan Demski (1980), Tiessen dan Waterhouse (1983) mendefinisikan sebagai informasi dalam suatu organisasi yang membantu manajer dalam meningkatkan kemampuannya dalam mengambil keputusan dari beberapa alternatif yang dapat dipilih dan akan memudahkan manajer dalam memahami alternatif-alternatif keputusan.</p>	<p>100 point skala pada 3 butir pernyataan untuk mengukur <i>job relevant information</i></p>
---	---	---

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

## 2.4. Kesimpulan

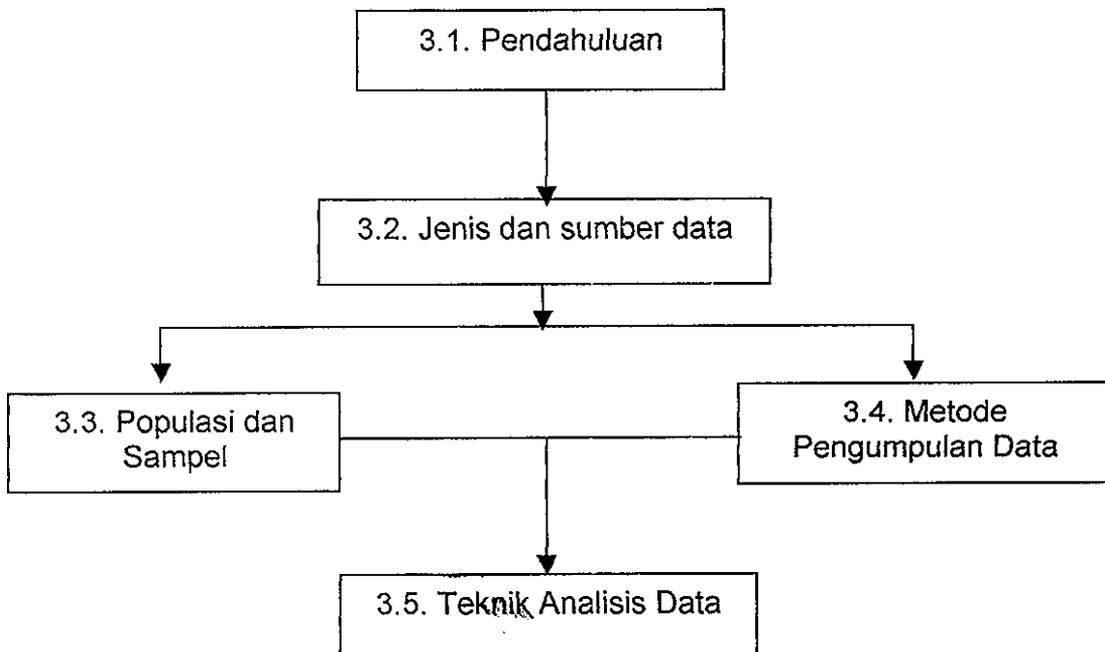
Pada bab ini telah dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial yang menunjukkan hubungan antara konsep dan konstruk. Topik penelitian dibagi menjadi tujuh variabel yaitu anggaran partisipasi, kinerja manajerial, struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self efficacy* dan *job relevant information*. Dalam penelitian ini juga telah dikembangkan enam kelompok hipotesis yang dikembangkan secara bersama pada lima model penelitian.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan menjelaskan metode-metode penelitian yang akan digunakan yang meliputi jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisa yang digunakan untuk menjawab hipotesis diuraikan. Berikut ini disampaikan outline dari bab III.

Gambar 3.1  
Outline Bab III



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### **3.2. JENIS DAN SUMBER DATA**

Ada dua jenis data yang digunakan dalam ini, yaitu data primer dan data sekunder. Karena yang diteliti adalah persepsi responden maka data utama yang diperlukan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah data primer. Data primer, yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para responden para pimpinan cabang dan manajer bank-bank di Jawa Tengah, dengan demikian populasi sampel adalah para pimpinan cabang dan atau manajer cabang pada 316 bank di Jawa Tengah (Bank Indonesia, 2000). Dengan prioritas pada Bank BNI, Bank Mandiri, BCA, Bank danamon dan BRI.

Sedangkan data sekunder diperlukan peneliti sebagai pendukung penulisan. Sumber data ini diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah, majalah dan literatur yang berhubungan dengan tema penelitian ini.

### **3.3. POPULASI DAN SAMPEL**

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper

dan Emory, 1995). populasi sampel adalah para pimpinan cabang dan atau manajer cabang pada 316 bank di Jawa Tengah (Bank Indonesia, 2000).

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Jumlah sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 100 orang dengan asumsi agar data yang didapat cukup memadai untuk diolah dengan program Structural Equation Model - AMOS.

Prosedur untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pemilihan sampel yang berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang berdasarkan tujuan penelitian, Sekaran (1992). Sampel pada penelitian ini adalah para manajer yang bekerja di industri jasa perbankan yang berada di Jawa Tengah. Penentuan jumlah responden adalah sama yaitu 316 pimpinan bank cabang dan pimpinan bank cabang pembantu untuk jenis bank umum milik pemerintah dan swasta di seluruh Jawa Tengah. Jumlah populasi responden tersebut telah memenuhi syarat mengingat responden yang dibutuhkan dalam analisa data ini, minimal adalah 100, maka dengan jumlah populasi tersebut dimungkinkan untuk metode pengumpulan data pada penelitian ini.

Menurut Hair, et.al. (1995), besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 hingga 200 responden agar dapat

digunakan untuk estimasi interpretasi dengan SEM. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimal adalah 100 responden, sesuai dengan saran Hair, dkk (1995) mengenai sampel yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM (dengan AMOS 4.01).

#### **3.4. METODE PENGUMPULAN DATA**

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner. Pada penelitian ini, pertanyaan (*questionnaire*) dikirimkan kepada pimpinan perusahaan yaitu pimpinan kantor cabang dan kantor cabang pembantu untuk seluruh bank umum milik pemerintah dan swasta wilayah kerja Jawa tengah, karena pimpinan perusahaan merupakan faktor yang paling signifikan pada proses pengambilan keputusan strategis. Selain itu juga dilakukan penyebaran kuesioner bekerjasama dengan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) Wilayah bank yang bersangkutan, misalnya pada BNI dan Bank Mandiri. Sejumlah pernyataan sikap diajukan kepada responden penelitian ini kemudian dicatat skor yang mereka berikan.

Untuk mengukur persepsi tersebut maka digunakan skala seratus yaitu mulai dari angka 10 (sepuluh) untuk pendapat sangat tidak setuju (STS) hingga angka tertinggi yaitu 100 (seratus) untuk pendapat sangat setuju (SS). Ukuran skala ini digunakan mengingat responden adalah orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka dan lebih familiar

dengan skala penilaian seratus angka (ataupun skala penilaian sepuluh angka) seperti pada pemberian nilai anak sekolah. Pembuatan skala ukuran ini mengacu pada Ladder Scale, Zikmund (1994).

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan dengan sample 15 responden. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang *reliable* dan *valid* yang dapat digunakan untuk menjawab hipotesis.

### 3.5. TEKNIK ANALISIS

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan peneliti adalah *metode kuantitatif*. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor ini diolah dengan alat statistik. Penggunaan metode ini adalah untuk memudahkan proses analisa data.

Dari berbagai macam alat analisis peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hipotesa penelitian. Alat-alat analisis yang akan dipakai dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu untuk menguji data dan yang kedua untuk menguji model.

1. Uji Data
  - a. Uji Normalitas Univariat/Multivariat
  - b. Uji Outliers Univariat/Multivariat

c. Pola Korelasi/Kovarians

2. Uji Model

a. Goodness of Fit Test

b. Uji Pengaruh (Regression Weight)

Selanjutnya untuk menganalisa data, peneliti menggunakan program Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Sebagai sebuah model persamaan terstruktur AMOS baru-baru ini telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategi, Bacon (1997). Model kausalitas AMOS menjelaskan masalah pengukuran dan struktur dan selanjutnya digunakan untuk menganalisa dan menguji hipotesis. AMOS sesuai bagi bermacam-macam analisis karena kemampuannya untuk :

- a. Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari satu set persamaan linier terstruktur
- b. Mengakomodasi model yang didalamnya termasuk variabel laten
- c. Mengakomodasi pengukuran eror baik dependen maupun independen
- d. Mengakomodasi sebab akibat dan simultan (Arbuckle, 1997 ; Bacon 1997).

Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariate secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariate adalah untuk

memperluas kemampuan dalam menjelaskan peneliti dan untuk mencapai efisiensi statistik. Alasan menariknya teknik analisis dengan SEM adalah :

- a. Menyediakan metode secara jelas hubungan antar *multi relationships* secara simultan secara cepat asal didapatkan efisiensi statistik,
- b. Kemampuannya menaksir hubungan (*relationships*) secara komprehensif telah membuat sebuah peralihan dari *exploratory* ke *explanatory*, Hair et al.(1995).

Dengan pertimbangan tersebut peneliti menggunakannya untuk menguji model penelitian yang diajukan dalam kerangka pikir teoretis. Dengan SEM ini model penelitian akan diuji statistik secara simultan. Ada dua model yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Variabel-variabel penelitian akan diuji unidimensionalitasnya dalam membentuk suatu variabel laten.

- b. Model Struktural (*Structural Model*)

Dengan program ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep/ variabel yang telah diukur. Hipotesis akan diuji Goodness of Fit dari model penelitian yang disampaikan dan hipotesis mengenai hubungan dalam model, Hair, et. al.(1995).

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), yaitu:

- a. Langkah pertama : membangun model yang berbasis teori, SEM berdasar pada hubungan sebab-akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Penelitian ini menggunakan 5 model dengan 26 indikator variabel berupa item-item pernyataan yang dikembangkan dari penelitian-penelitian terdahulu, seperti pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1.  
Variabel dan Indikator Pengukuran

Model Pertama	
Dimensi	Indikator
Anggaran Partisipasi	<p>P1 Tingkat keterlibatan pada penyusunan anggaran yang berkaitan dengan tanggungnya.</p> <p>P2 Tingkat Masukan / pendapat dalam penyusunan anggaran</p> <p>P3 Tingkat kepuasan terhadap anggaran yang sedang dibuat</p>
Struktur Organisasi	<p>S1 Tingkat pendelegasian wewenang kepada manajer level operasional</p> <p>S2 Tingkat pengambilan keputusan operasional pada tingkat manajerial yang lebih rendah</p> <p>S3 Gaya manajerial (cara pembuatan keputusan) para manajer senior pada perusahaan</p>
Kinerja Manajerial	<p>M1 Kemampuan dalam perencanaan</p> <p>M2 Kemampuan dalam investigasi</p> <p>M3 Kemampuan dalam pengkoordinasian</p> <p>M4 Kemampuan dalam evaluasi</p> <p>M5 Kemampuan dalam pengawasan</p> <p>M6 Kemampuan dalam pemilihan staf</p> <p>M7 Kemampuan dalam negoisasi</p> <p>M8 Kemampuan dalam perwakilan</p>

<b>Model Kedua</b>	
Kultur Organisasi	K1 Tingkat Kolektivitas pengambilan keputusan-keputusan yang penting
	K2 Tingkat standar operasionalisasi prosedur / petunjuk kerja pegawai baru
	K3 Tingkat kepedulian antar pegawai
<b>Model Ketiga</b>	
Locus of Control	L1 Tingkat persepsi atas prestasi dengan kerja keras dan ketekunan
	L2 Tingkat kepercayaan diri dalam meyakinkan orang lain
	L3 Tingkat kepercayaan atas prestasi yang diraih dengan nasib baik
<b>Model Keempat</b>	
Self-Efficacy	S1 Tingkat kemampuan menyusun tujuan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi
	S2 Tingkat kemampuan dalam membuat prioritas tugas dengan waktu kerja yang efektif
	S3 Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas yang menjadi prioritas harian

Model Kelima	
Job-Relevant Information	I1 Tingkat kemampuan untuk mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik
	I2 Tingkat kemampuan dalam memiliki informasi yang memadai untuk mengambil keputusan yang optimal guna mencapai tujuan kerja yang diharapkan
	I3 Tingkat kemampuan dalam mendapatkan informasi stratejik yang dibutuhkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan yang penting

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

- b. Langkah kedua : membangun diagram alur hubungan sebab akibat, dengan menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama.

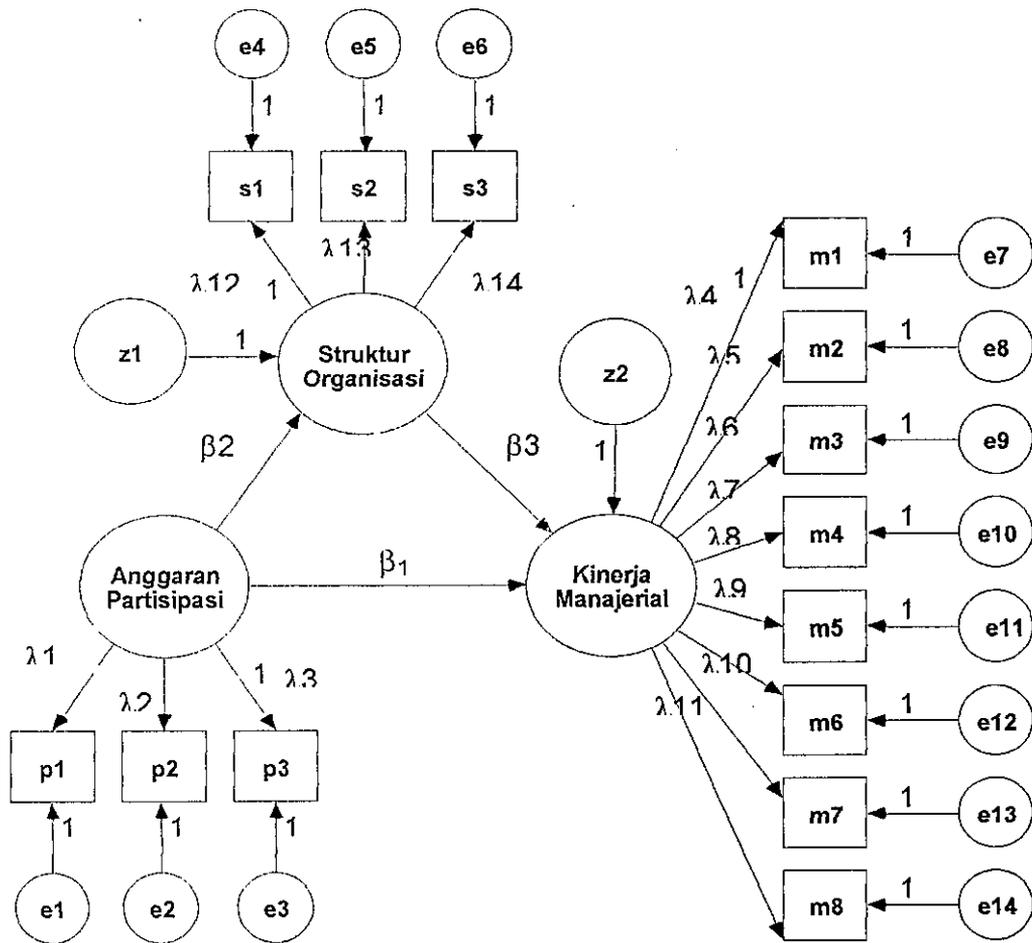
Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, A.T., 2000), yaitu:

- 1) Konstrak eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstrak eksogen adalah konstrak yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- 2) Konstrak endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstrak endogen lainnya, tetapi konstrak eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstrak endogen.

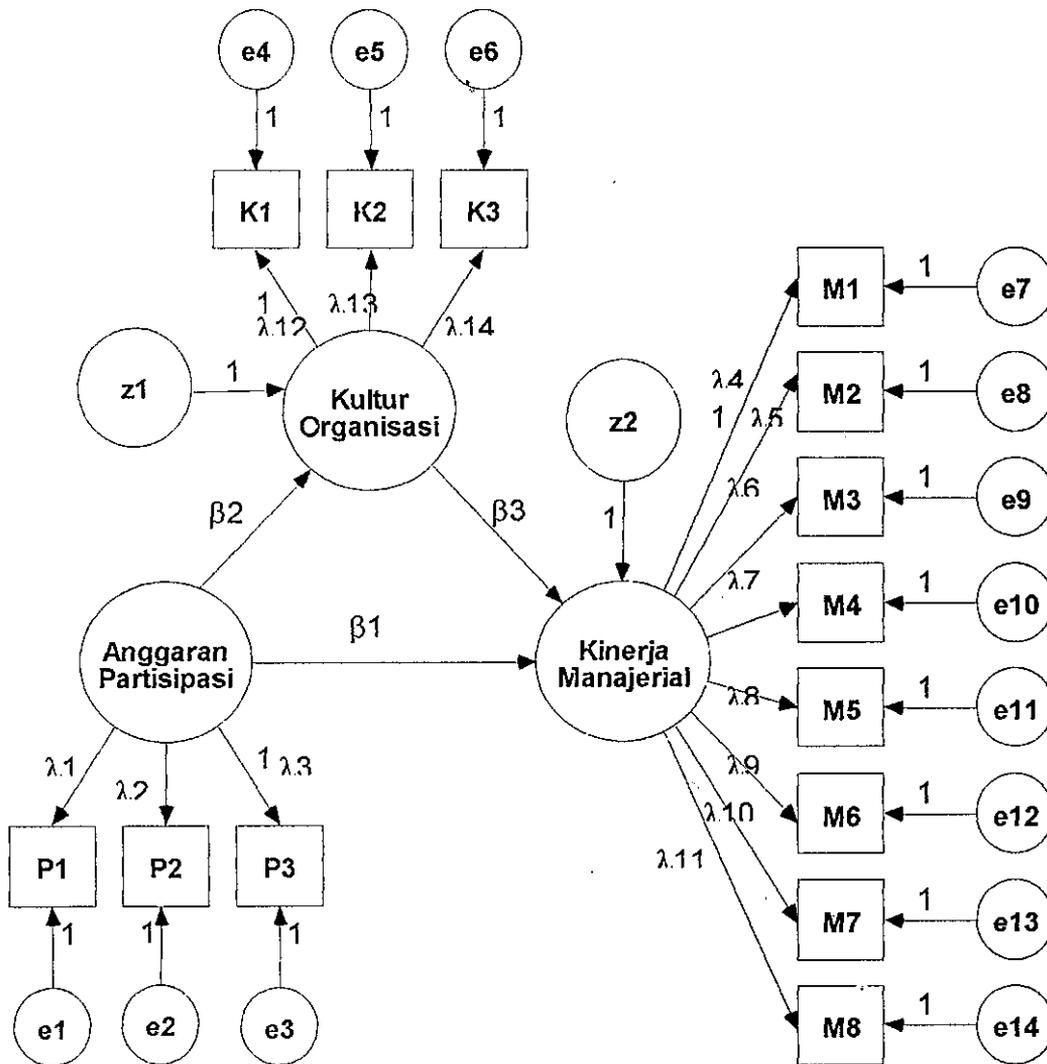
Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2. ;  
Gambar 3.3. ; Gambar 3.4. ; Gambar 3.5. ; Gambar 3.6.

Gambar 3.2.  
Diagram Alur Pengujian Model Pertama



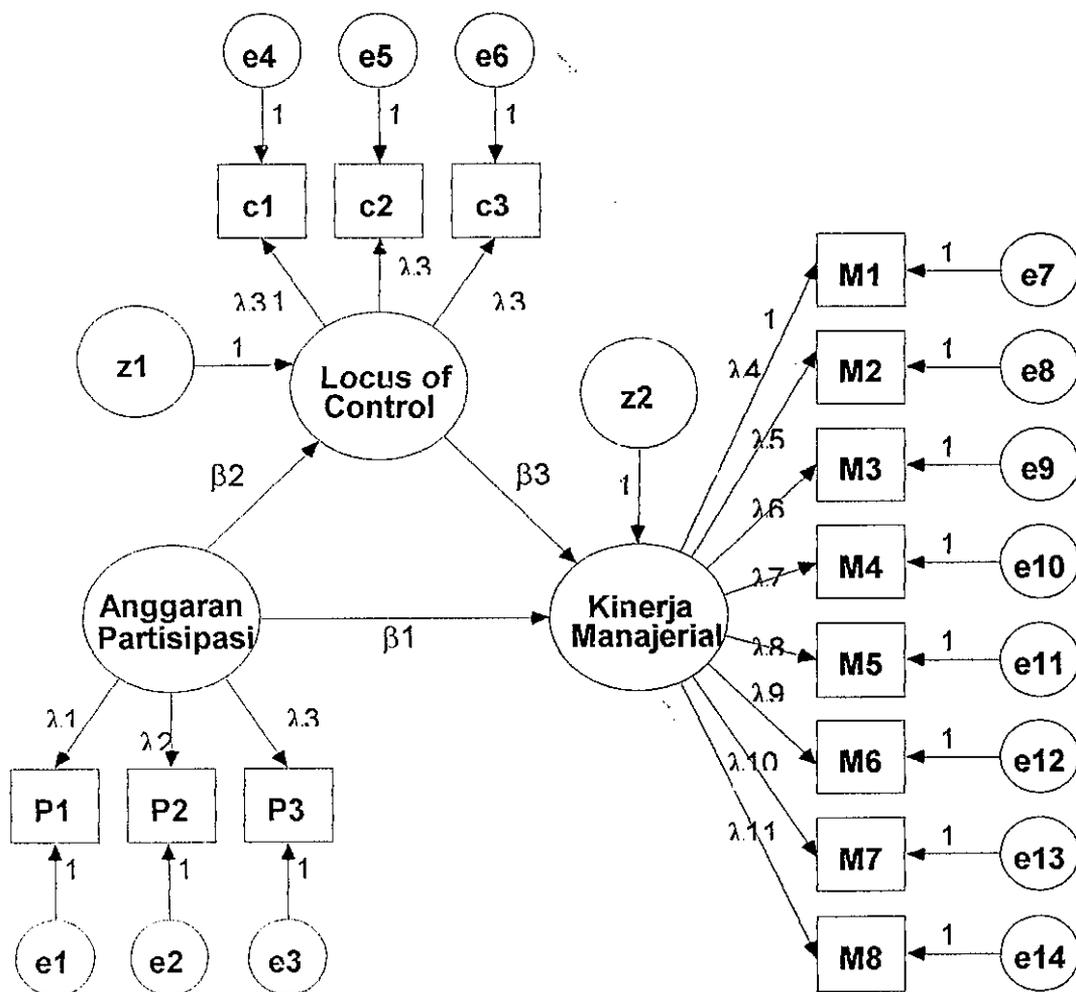
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini dengan AMOS 4.01

Gambar 3.3.  
Diagram Alur Pengujian Model Kedua



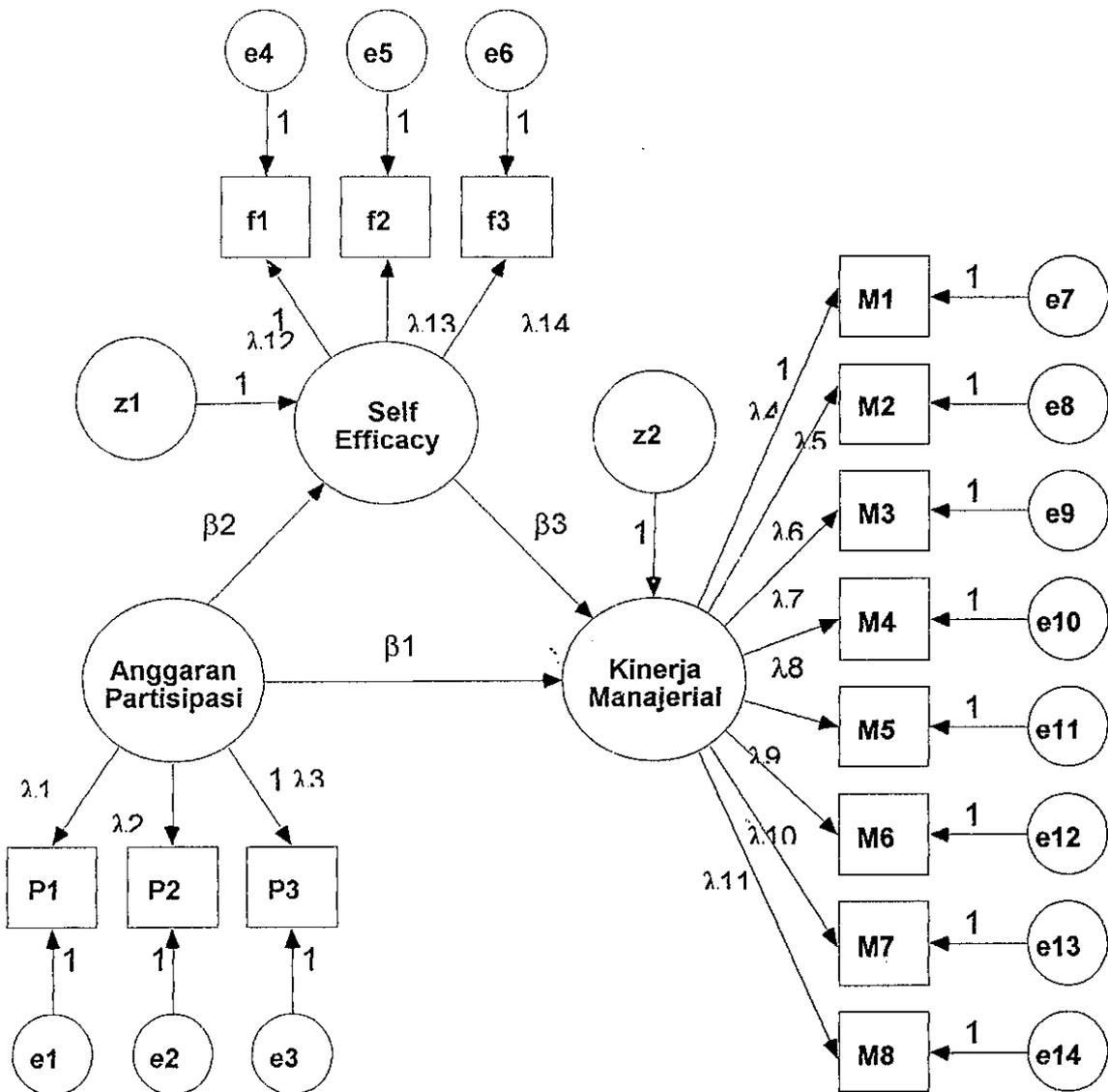
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini dengan AMOS 4.01

Gambar 3.4.  
Diagram Alur Pengujian Model Ketiga



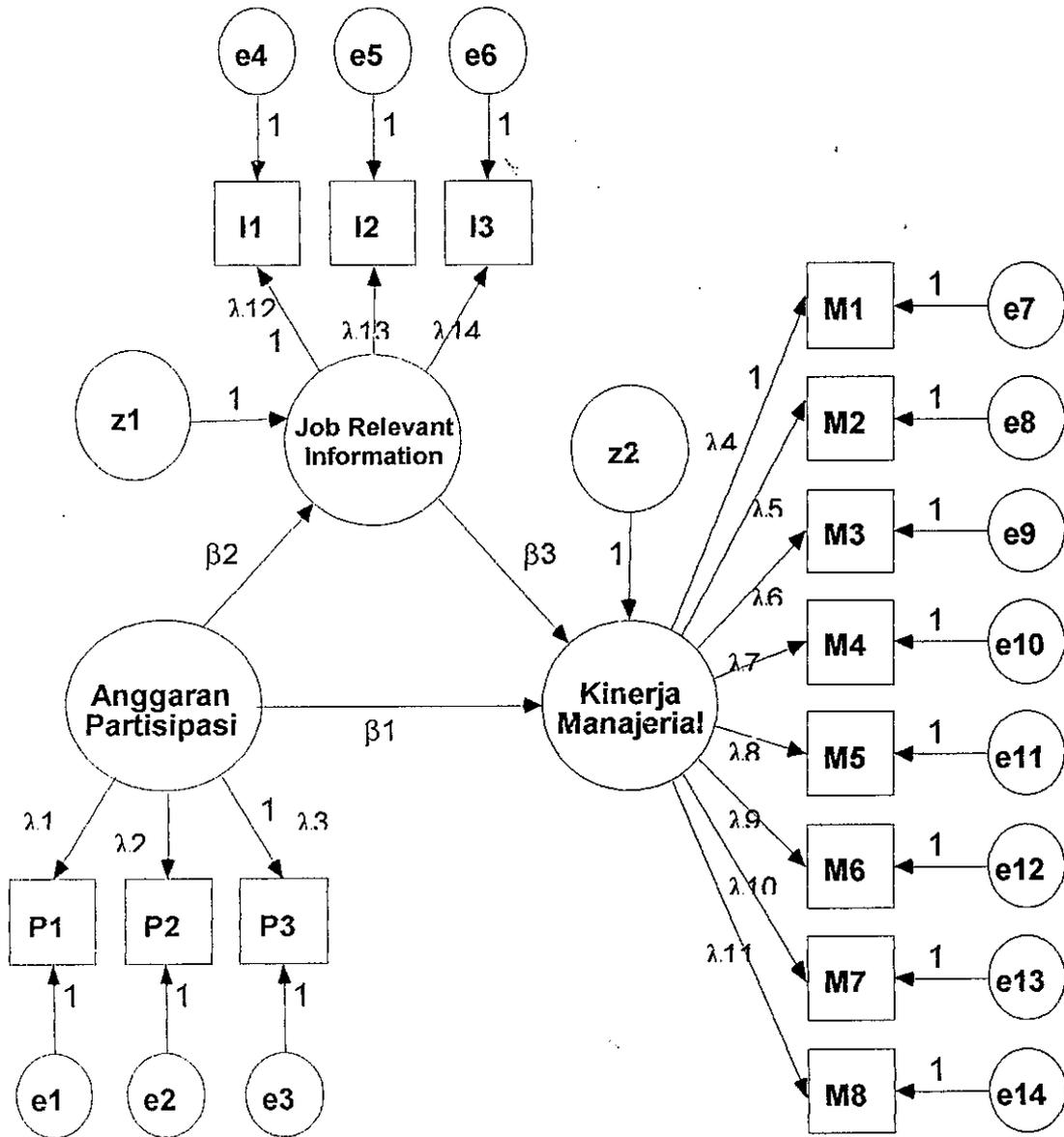
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini dengan AMOS 4.01

Gambar 3.5.  
Diagram Alur Pengujian Model Keempat



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini dengan AMOS 4.01

Gambar 3.6.  
Diagram Alur Pengujian Model Kelima



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini dengan AMOS 4.01

- c. Langkah ketiga : merubah diagram alur ke dalam sebuah kumpulan persamaan terstruktur dan persamaan ukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang lebih spesifik dibuat dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- 1) Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun dengan pedoman sebagai berikut:

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

- 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model). Pada persamaan ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel (Ferdinand, A.T., 2000). Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2.

**Persamaan Pengukuran dan Persamaan Struktural**

Model Pertama	
Construct Exogenous	Construct Endogenous
$P_1 = \lambda_1$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_1$	$S_1 = \lambda_{12}$ Struktur Organisasi + $\varepsilon_4$
$P_2 = \lambda_2$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_2$	$S_2 = \lambda_{13}$ Struktur Organisasi + $\varepsilon_5$
$P_3 = \lambda_3$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_3$	$S_3 = \lambda_{14}$ Struktur Organisasi + $\varepsilon_6$
	$M_1 = \lambda_4$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_7$
	$M_2 = \lambda_5$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_8$

	$M_3 = \lambda_6$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_9$ $M_4 = \lambda_7$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{10}$ $M_5 = \lambda_8$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{11}$ $M_6 = \lambda_9$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{12}$ $M_7 = \lambda_{10}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{13}$ $M_8 = \lambda_{12}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{14}$
Persamaan model struktural yang diajukan adalah sebagai berikut : Struktur Organisasi = $\beta_2$ Struktur Organisasi + $\zeta_1$ Kinerja Manajerial = $\beta_1$ Anggaran Partisipasi + $\beta_1$ Struktur Organisasi + $\zeta_2$	
<b>Model Kedua</b>	
<b>Construct Exogenous</b>	<b>Construct Endogenous</b>
$P_1 = \lambda_1$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_1$ $P_2 = \lambda_2$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_2$ $P_3 = \lambda_3$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_3$	$K_1 = \lambda_{12}$ Kultur Organisasi + $\varepsilon_4$ $K_2 = \lambda_{13}$ Kultur Organisasi + $\varepsilon_5$ $K_3 = \lambda_{14}$ Kultur Organisasi + $\varepsilon_6$
	$M_1 = \lambda_4$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_7$ $M_2 = \lambda_5$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_8$ $M_3 = \lambda_6$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_9$ $M_4 = \lambda_7$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{10}$ $M_5 = \lambda_8$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{11}$ $M_6 = \lambda_9$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{12}$ $M_7 = \lambda_{10}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{13}$ $M_8 = \lambda_{12}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{14}$
Persamaan model struktural yang diajukan adalah sebagai berikut : Struktur Organisasi = $\beta_2$ Kultur Organisasi + $\zeta_1$ Kinerja Manajerial = $\beta_1$ Anggaran Partisipasi + $\beta_1$ Kultur Organisasi + $\zeta_2$	
<b>Model Ketiga</b>	
<b>Construct Exogenous</b>	<b>Construct Endogenous</b>
$P_1 = \lambda_1$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_1$ $P_2 = \lambda_2$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_2$ $P_3 = \lambda_3$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_3$	$K_1 = \lambda_{12}$ Locus of Control + $\varepsilon_4$ $K_2 = \lambda_{13}$ Locus of Control + $\varepsilon_5$ $K_3 = \lambda_{14}$ Locus of Control + $\varepsilon_6$
	$M_1 = \lambda_4$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_7$ $M_2 = \lambda_5$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_8$ $M_3 = \lambda_6$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_9$ $M_4 = \lambda_7$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{10}$ $M_5 = \lambda_8$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{11}$ $M_6 = \lambda_9$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{12}$ $M_7 = \lambda_{10}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{13}$ $M_8 = \lambda_{12}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{14}$

<p>Persamaan model struktural yang diajukan adalah sebagai berikut :</p> <p>Struktur Organisasi = <math>\beta_2</math> Locus of Control + <math>\zeta_1</math></p> <p>Kinerja Manajerial = <math>\beta_1</math> Anggaran Partisipasi + <math>\beta_1</math> Locus of Control + <math>\zeta_2</math></p>	
<b>Model Keempat</b>	
<b>Construct Exogenous</b>	<b>Construct Endogenous</b>
$P_1 = \lambda_1$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_1$ $P_2 = \lambda_2$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_2$ $P_3 = \lambda_3$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_3$	$K_1 = \lambda_{12}$ Self-Efficacy + $\varepsilon_4$ $K_2 = \lambda_{13}$ Self-Efficacy + $\varepsilon_5$ $K_3 = \lambda_{14}$ Self-Efficacy + $\varepsilon_6$
	$M_1 = \lambda_4$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_7$ $M_2 = \lambda_5$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_8$ $M_3 = \lambda_6$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_9$ $M_4 = \lambda_7$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{10}$ $M_5 = \lambda_8$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{11}$ $M_6 = \lambda_9$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{12}$ $M_7 = \lambda_{10}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{13}$ $M_8 = \lambda_{12}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{14}$
<p>Persamaan model struktural yang diajukan adalah sebagai berikut :</p> <p>Struktur Organisasi = <math>\beta_2</math> Self-Efficacy + <math>\zeta_1</math></p> <p>Kinerja Manajerial = <math>\beta_1</math> Anggaran Partisipasi + <math>\beta_1</math> Self-Efficacy + <math>\zeta_2</math></p>	
<b>Model Kelima</b>	
<b>Construct Exogenous</b>	<b>Construct Endogenous</b>
$P_1 = \lambda_1$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_1$ $P_2 = \lambda_2$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_2$ $P_3 = \lambda_3$ Anggaran Partisipasi + $\varepsilon_3$	$K_1 = \lambda_{12}$ JRI + $\varepsilon_4$ $K_2 = \lambda_{13}$ JRI + $\varepsilon_5$ $K_3 = \lambda_{14}$ JRI + $\varepsilon_6$
	$M_1 = \lambda_4$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_7$ $M_2 = \lambda_5$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_8$ $M_3 = \lambda_6$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_9$ $M_4 = \lambda_7$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{10}$ $M_5 = \lambda_8$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{11}$ $M_6 = \lambda_9$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{12}$ $M_7 = \lambda_{10}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{13}$ $M_8 = \lambda_{12}$ Kinerja Manajerial + $\varepsilon_{14}$
<p>Persamaan model struktural yang diajukan adalah sebagai berikut :</p> <p>Struktur Organisasi = <math>\beta_2</math> JRI + <math>\zeta_1</math></p> <p>Kinerja Manajerial = <math>\beta_1</math> Anggaran Partisipasi + <math>\beta_1</math> JRI + <math>\zeta_2</math></p>	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Dalam kelima model penelitian ini yang merupakan variabel *latent endogenous* adalah struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy*, *Job-relevant information* dan Kinerja manajerial. Sedangkan yang merupakan variabel *latent exogenous* adalah Anggaran partisipasi.

- d. Langkah keempat : memilih tipe matrix input dan memperkirakan model yang diajukan. Dalam pengujian teori, matrik inputnya adalah matrik kovarians / varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi (Hair, et al., 1995). Sedangkan menurut Hair, et al. (1995) ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS 4.0 dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.
- e. Langkah kelima : menaksir identifikasi persamaan model, pada langkah yang kelima ini dapat dilakukan dengan melihat :
  - 1) *Standard error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
  - 2) Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

f. Langkah keenam : mengevaluasi hasil goodness of fit

Goodness of fit adalah derajat yang menunjukkan apakah kenyataan/matriks input terobservasi (kovarian atau korelasi) sesuai dengan ramalan model estimasi. Ukuran Goodness of Fit dihitung hanya untuk matriks total input, untuk membuat tidak ada perbedaan antara kontrak endogen dan exogen ataupun indikator. Model yang baik adalah model yang signifikan berdasar beberapa pengukuran goodness of fit antara lain :

1) Likelihood Ratio Chi-square Statistik

Level penerimaan ketepatan model merupakan tes signifikansi statistik. Tingkat penerimaan Chi-square : 000. Namun yang dibutuhkan adalah nilai  $\chi^2$  yang tidak signifikan yang menguji  $H_0$ . Adapun bunyi  $H_a$  yang akan diuji adalah bahwa kovarian populasi terestimasi tidak sama dengan sampel kovarian. Sehingga nilai  $\chi^2$  yang rendah akan menghasilkan tingkat signifikansi lebih besar dari 0.05 akan mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrix kovarians data dan matrix kovarian yang diestimasi (Hair et al., 1995).

2) Goodness of Fit Index (GFI)

Level penerimaan ketepatan model tidak dibuat ambang.

Tingginya nilai menunjukkan ketepatan model, rentang nilainya antara 0 sampai 1. Tingkat penerimaan : GFI lebih besar atau sama dengan 0,9

3) Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

Level penerimaan ketepatan model : direkomendasikan lebih dari 0,9.

Nilai penerimaan : AGFI lebih besar atau sama dengan 0,95

4) Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)

Level penerimaan ketepatan model : rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diperkirakan terjadi dalam populasi.

Nilai penerimaan : RMSEA lebih kecil dari 0,08

5) Root Mean Square Residual (RMSR)

Level penerimaan ketepatan model : yang ditetapkan pada bagian matrix input (covariance/correlation), dengan level penerimaan diset oleh penganalisa.

6) The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN/DF)

CMIN/DF tidak lain adalah statistik Chi-square dibagi dengan *degree of freedom* sehingga dapat disebut  $\chi^2$  relatif.

Nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau kurang dari 3.0 adalah indikasi dari penerimaan antara model dengan data (Arbuckle, 1997).

7) Tucker Lewis Index (TLI)

TLI merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinand, A.T., 2000). Sedangkan nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $TLI \geq 0,95$  (Hair, et al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

8) The Comparative Fit Index (CFI).

*The Comparative Fit Index* yang mendekati 1 mengindikasikan suatu tingkat *fit* yang tinggi. Nilai yang direkomendasikan  $CFI \geq 0,95$ .

- f. Membuat modifikasi pada model jika secara teoritis telah dijustifikasi (Hair et al, 1995).

### 3.6. KESIMPULAN

Pada bab tiga ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data akan dilakukan untuk mencari data primer untuk menguji kelima model meliputi pengukuran 7 latent variabel (konstruk) yang terdiri dari 26 butir indikator / *observed variabel*. Sampel yang dipergunakan menggunakan batas minimal 100 responden dengan pengujian

model SEM (AMOS 4.00) melalui *confirmatory factor analysis* dan *regression weight*.

Tabel 4.10.  
**Standardized Regression Weight Model Keempat**

			Estimate	S.E.	C.R.	Label
f1	<--	Self_Efficacy	0,926			
f3	<--	Self_Efficacy	0,378	0,142	3,456	par-1
P3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,664			
P2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,74	0,161	6,758	par-2
P1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,893	0,163	7,704	par-3
M3	<--	Kinerja_Manajerial	0,71	0,141	7,269	par-4
M4	<--	Kinerja_Manajerial	0,818	0,123	8,367	par-5
M5	<--	Kinerja_Manajerial	0,759	0,119	7,754	par-6
M6	<--	Kinerja_Manajerial	0,829	0,136	8,48	par-7
M1	<--	Kinerja_Manajerial	0,712			
M2	<--	Kinerja_Manajerial	0,758	0,132	7,774	par-8
M8	<--	Kinerja_Manajerial	0,785	0,169	8,025	par-9
M7	<--	Kinerja_Manajerial	0,857	0,134	8,709	par-10
f2	<--	Self_Efficacy	0,717	0,109	7,257	par-11

Sumber : Data primer diolah (2001)

Tabel 4.11.  
**Standardized Regression Weight Model Kelima**

			Estimate	S.E.	C.R.	Label
I1	<--	Job Relevant_Information	0,902			
I3	<--	Job Relevant_Information	0,379	0,198	2,947	par-1
P3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,662			
P2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,745	0,162	6,767	par-2
P1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,890	0,163	7,704	par-3
M3	<--	Kinerja_Manajerial	0,711	0,141	7,280	par-4
M4	<--	Kinerja_Manajerial	0,817	0,123	8,353	par-5
M5	<--	Kinerja_Manajerial	0,760	0,119	7,769	par-6
M6	<--	Kinerja_Manajerial	0,830	0,136	8,496	par-7
M1	<--	Kinerja_Manajerial	0,712			
M2	<--	Kinerja_Manajerial	0,756	0,132	7,754	par-8
M8	<--	Kinerja_Manajerial	0,787	0,169	8,046	par-9
M7	<--	Kinerja_Manajerial	0,855	0,134	8,695	par-10
I2	<--	Job Relevant_Information	0,671	0,120	6,951	par-11

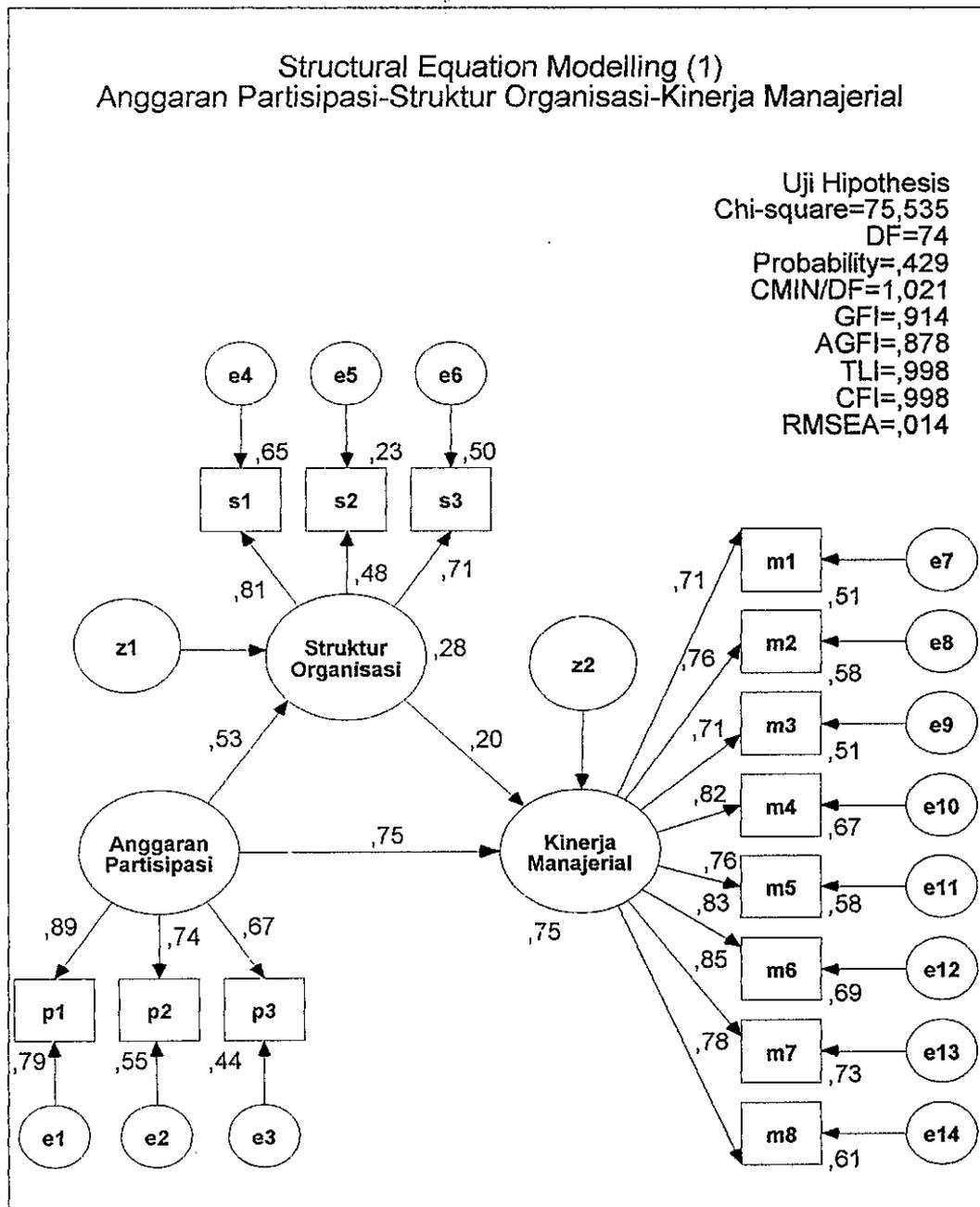
Sumber : Data primer diolah (2001)

Dari hasil analisis tabel hasil pengolahan data diatas dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ )  $\geq 0,40$  atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### **4.3.2. Structural Equation Modeling (SEM)**

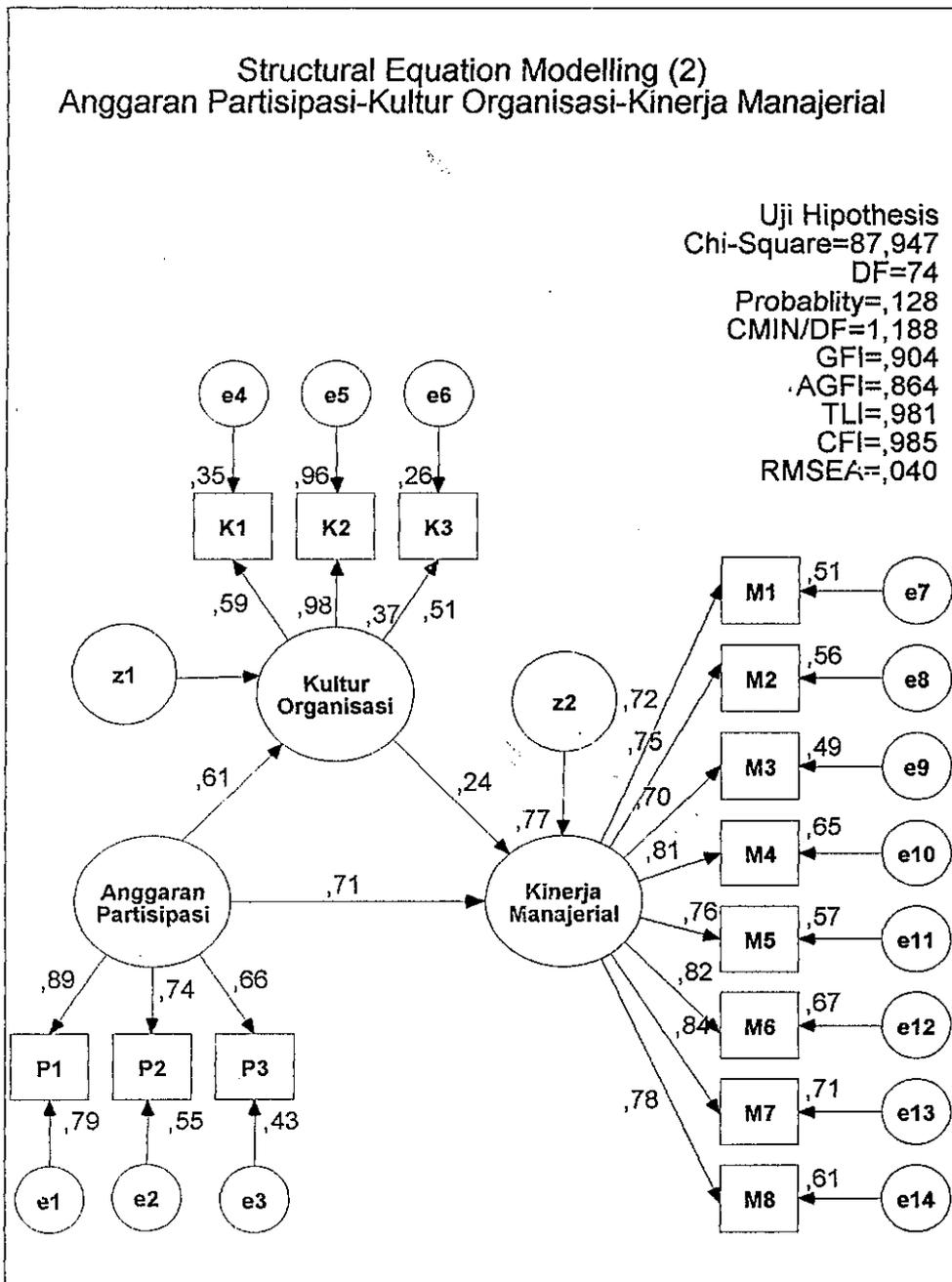
Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.7., Gambar 4.8., Gambar 4.9., Gambar 4.10., Gambar 4.11. dan Tabel 4.12., Tabel 4.13., Tabel 4.14., Tabel 4.15., Tabel 4.16., berikut ini.

Gambar 4.7.  
**Structural Equation Modeling Model Pertama**



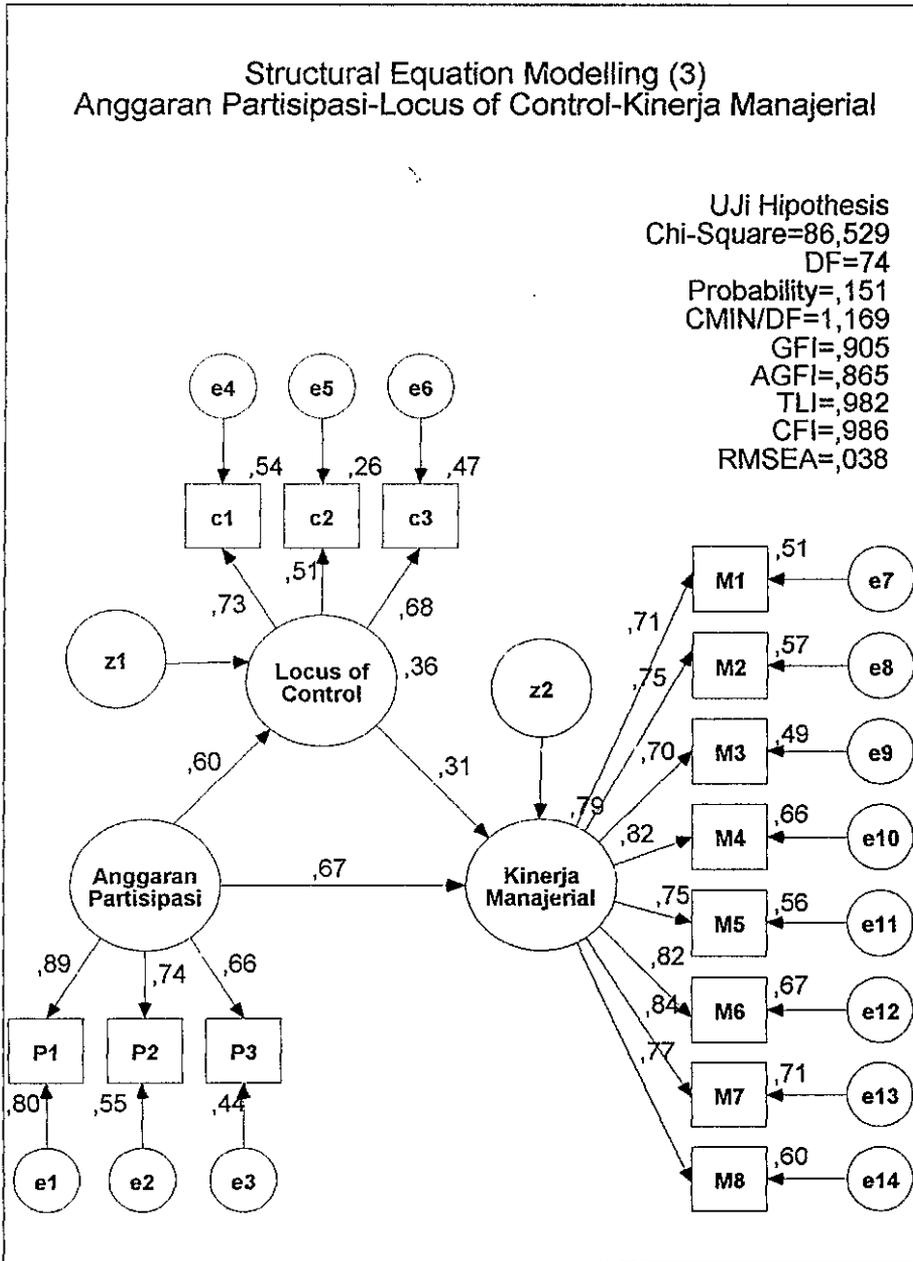
Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.0

Gambar 4.8.  
Structural Equation Modeling Model Kedua



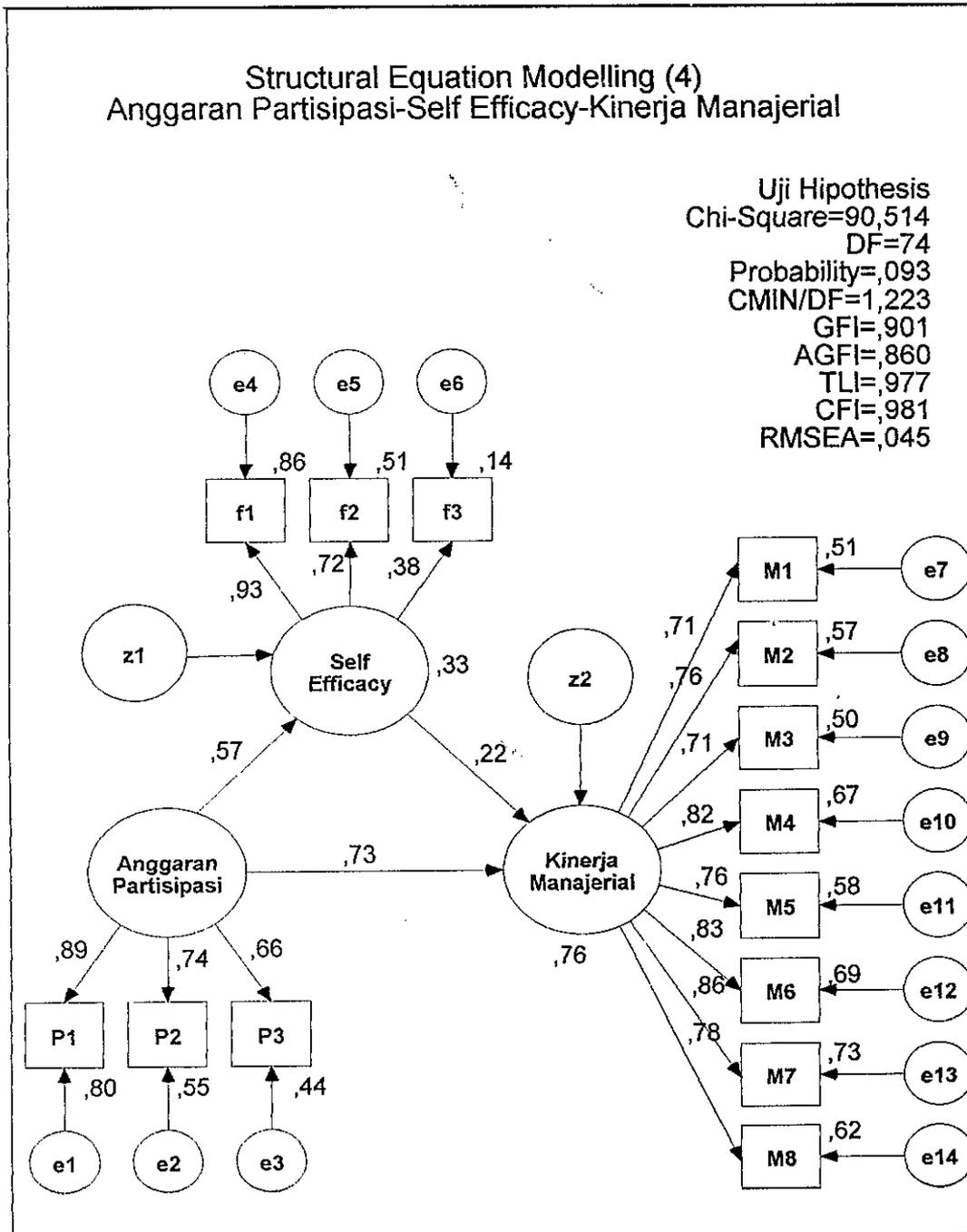
Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.0

Gambar 4.9.  
**Structural Equation Modeling Model Ketiga**



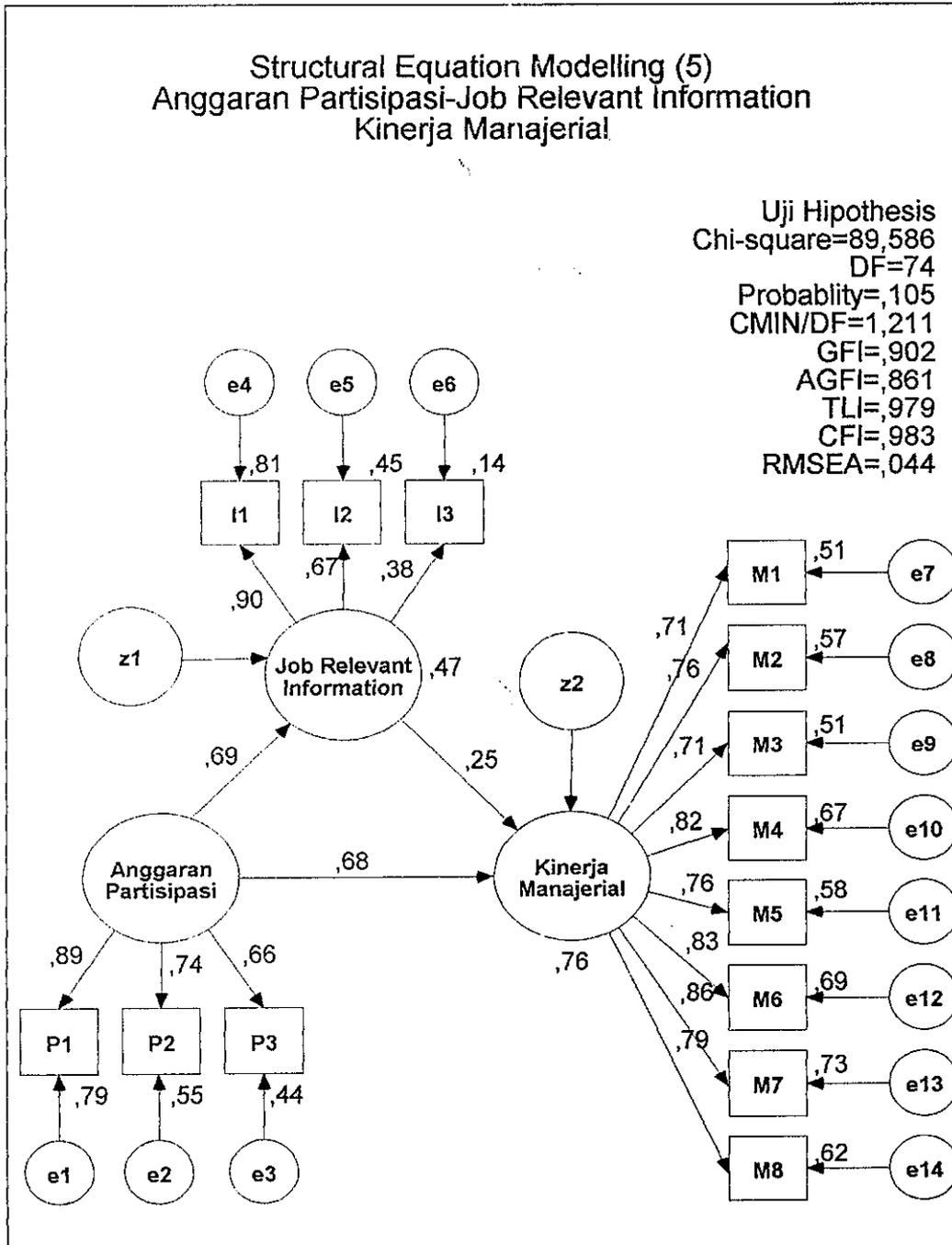
Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.0

Gambar 4.10.  
**Structural Equation Modeling Model Keempat**



Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.0

Gambar 4.11.  
**Structural Equation Modeling Model Kelima**



Uji Hipotesis  
 Chi-square=89,586  
 DF=74  
 Probability=.105  
 CMIN/DF=1,211  
 GFI=.902  
 AGFI=.861  
 TLI=.979  
 CFI=.983  
 RMSEA=.044

Sumber : Hasil pengolahan AMOS 4.0

Keterangan gambar dari pengolahan data dengan AMOS 4.0 :

Model Pertama	
Dimensi	Indikator
Anggaran Partisipasi	P1 Tingkat keterlibatan pada penyusunan anggaran yang berkaitan dengan tanggungnya.
	P2 Tingkat Masukan / pendapat dalam penyusunan anggaran
	P3 Tingkat kepuasan terhadap anggaran yang sedang dibuat
Struktur Organisasi	S1 Tingkat pendelegasian wewenang kepada manajer level operasional
	S2 Tingkat pengambilan keputusan operasional pada tingkat manajerial yang lebih rendah
	S3 Gaya manajerial (cara pembuatan keputusan) para manajer senior pada perusahaan
Kinerja Manajerial	M1 Kemampuan dalam perencanaan
	M2 Kemampuan dalam investigasi
	M3 Kemampuan dalam pengkoordinasian
	M4 Kemampuan dalam evaluasi
	M5 Kemampuan dalam pengawasan
	M6 Kemampuan dalam pemilihan staf
	M7 Kemampuan dalam negoisasi
	M8 Kemampuan dalam perwakilan

<b>Model Kedua</b>	
Kultur Organisasi	K1 Tingkat Kolektivitas pengambilan keputusan-keputusan yang penting
	K2 Tingkat standar operasionalisasi prosedur / petunjuk kerja pegawai baru
	K3 Tingkat kepedulian antar pegawai
<b>Model Ketiga</b>	
Locus of Control	L1 Tingkat persepsi atas prestasi dengan kerja keras dan ketekunan
	L2 Tingkat kepercayaan diri dalam meyakinkan orang lain
	L3 Tingkat kepercayaan atas prestasi yang diraih dengan nasib baik
<b>Model Keempat</b>	
Self-Efficacy	S1 Tingkat kemampuan menyusun tujuan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi
	S2 Tingkat kemampuan dalam membuat prioritas tugas dengan waktu kerja yang efektif
	S3 Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas yang menjadi prioritas harian
<b>Model Kelima</b>	
Job-Relevant Information	I1 Tingkat kemampuan untuk mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik
	I2 Tingkat kemampuan dalam memiliki informasi yang memadai untuk mengambil keputusan yang optimal guna mencapai tujuan kerja yang di harapkan
	I3 Tingkat kemampuan dalam mendapatkan informasi stratejik yang dibutuhkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan yang penting

Tabel 4.12.  
**Standardized Regression Weight**  
**Structural Equation Modeling Model Pertama**

			Estimate	S.E.	C.R.
Struktur_Organisasi	<--	Anggaran_Partisipasi	0,608	0,117	5,114
Kinerja_Manajerial	<--	Anggaran_Partisipasi	0,683	0,098	5,078
Kinerja_Manajerial	<--	Struktur_Organisasi	0,278	0,072	2,841
s1	<--	Struktur_Organisasi	0,908		
s3	<--	Struktur_Organisasi	0,642	0,133	5,893
p3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,666		
p2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,742	0,160	6,784
p1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,889	0,162	7,691
m4	<--	Kinerja_Manajerial	0,822	0,122	8,433
m5	<--	Kinerja_Manajerial	0,756	0,118	7,738
s2	<--	Struktur_Organisasi	0,453	0,148	4,007
m1	<--	Kinerja_Manajerial	0,713		
m8	<--	Kinerja_Manajerial	0,787	0,169	8,069
m7	<--	Kinerja_Manajerial	0,852	0,134	8,692
m2	<--	Kinerja_Manajerial	0,756	0,132	7,774
m3	<--	Kinerja_Manajerial	0,716	0,140	7,347
m6	<--	Kinerja_Manajerial	0,828	0,135	8,503

Sumber : Data primer diolah (2001)

Tabel 4.13.  
**Standardized Regression Weight**  
**Structural Equation Modeling Model Kedua**

			Estimate	S.E.	C.R.
Kultur_Organisasi	<--	Anggaran_Partisipasi	0,568	0,105	4,206
Kinerja_Manajerial	<--	Anggaran_Partisipasi	0,711	0,098	5,279
Kinerja_Manajerial	<--	Kultur_Organisasi	0,246	0,082	2,814
K1	<--	Kultur_Organisasi	0,685		
K3	<--	Kultur_Organisasi	0,610	0,160	6,100
P3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,665		
P2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,738	0,160	6,766
P1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,893	0,163	7,711
M3	<--	Kinerja_Manajerial	0,710	0,141	7,270
M4	<--	Kinerja_Manajerial	0,813	0,123	8,311
M5	<--	Kinerja_Manajerial	0,763	0,119	7,789
M1	<--	Kinerja_Manajerial	0,711		
M2	<--	Kinerja_Manajerial	0,759	0,133	7,784
M8	<--	Kinerja_Manajerial	0,790	0,170	8,075
M7	<--	Kinerja_Manajerial	0,854	0,134	8,679
K2	<--	Kultur_Organisasi	0,984	0,200	7,393
M6	<--	Kinerja_Manajerial	0,830	0,136	8,488

Sumber : Data primer diolah (2001)

Tabel 4.14.  
**Standardized Regression Weight**  
**Structural Equation Modeling Model Ketiga**

			Estimate	S.E.	C.R.
Locus of_Control	<--	Anggaran_Partisipasi	0,590	0,103	3,590
Kinerja_Manajerial	<--	Anggaran_Partisipasi	0,699	0,101	5,025
Kinerja_Manajerial	<--	Locus of_Control	0,258	0,134	2,245
c1	<--	Locus of_Control	0,542		
c3	<--	Locus of_Control	0,816	0,347	3,987
P3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,665		
P2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,739	0,160	6,764
P1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,893	0,163	7,708
M4	<--	Kinerja_Manajerial	0,822	0,124	8,364
M5	<--	Kinerja_Manajerial	0,757	0,120	7,702
M1	<--	Kinerja_Manajerial	0,709		
M2	<--	Kinerja_Manajerial	0,757	0,133	7,729
M8	<--	Kinerja_Manajerial	0,788	0,171	8,018
M7	<--	Kinerja_Manajerial	0,854	0,135	8,642
c2	<--	Locus of_Control	0,398	0,222	3,437
M6	<--	Kinerja_Manajerial	0,827	0,137	8,425
M3	<--	Kinerja_Manajerial	0,715	0,142	7,289

Sumber : Data primer diolah (2001)

Tabel 4.15.  
**Standardized Regression Weight**  
**Structural Equation Modeling Model Keempat**

			Estimate	S.E.	C.R.
Self_Efficacy	<--	Anggaran_Partisipasi	0,573	0,131	4,930
Kinerja_Manajerial	<--	Anggaran_Partisipasi	0,726	0,101	5,252
Kinerja_Manajerial	<--	Self_Efficacy	0,218	0,059	2,384
f1	<--	Self_Efficacy	0,926		
f3	<--	Self_Efficacy	0,378	0,142	3,456
P3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,664		
P2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,740	0,161	6,758
P1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,893	0,163	7,704
M3	<--	Kinerja_Manajerial	0,710	0,141	7,269
M4	<--	Kinerja_Manajerial	0,818	0,123	8,367
M5	<--	Kinerja_Manajerial	0,759	0,119	7,754
M6	<--	Kinerja_Manajerial	0,829	0,136	8,480
M1	<--	Kinerja_Manajerial	0,712		
M2	<--	Kinerja_Manajerial	0,758	0,132	7,774
M8	<--	Kinerja_Manajerial	0,785	0,169	8,025
M7	<--	Kinerja_Manajerial	0,857	0,134	8,709
f2	<--	Self_Efficacy	0,717	0,109	7,257

Sumber : Data primer diolah (2001)

Tabel 4.16.  
**Standardized Regression Weight**  
**Structural Equation Modeling Model Kelima**

			Estimate	S.E.	C.R.
Job Relevant_Information	<--	Anggaran_Partisipasi	0,686	0,125	5,655
Kinerja_Manajerial	<--	Anggaran_Partisipasi	0,681	0,107	4,642
Kinerja_Manajerial	<--	Job Relevant_Information	0,250	0,079	2,240
I1	<--	Job Relevant_Information	0,902		
I3	<--	Job Relevant_Information	0,379	0,198	2,947
P3	<--	Anggaran_Partisipasi	0,662		
P2	<--	Anggaran_Partisipasi	0,745	0,162	6,767
P1	<--	Anggaran_Partisipasi	0,890	0,163	7,704
M4	<--	Kinerja_Manajerial	0,817	0,123	8,353
M5	<--	Kinerja_Manajerial	0,760	0,119	7,769
M6	<--	Kinerja_Manajerial	0,830	0,136	8,496
M1	<--	Kinerja_Manajerial	0,712		
M2	<--	Kinerja_Manajerial	0,756	0,132	7,754
M8	<--	Kinerja_Manajerial	0,787	0,169	8,046
M7	<--	Kinerja_Manajerial	0,855	0,134	8,695
I2	<--	Job Relevant_Information	0,671	0,120	6,951
M3	<--	Kinerja_Manajerial	0,711	0,141	7,280

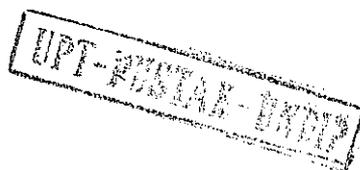
Sumber : Data primer diolah (2001)

Uji terhadap hipotesis kelima model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi (P) terhadap *chi-square*, Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal, selengkapnya seperti dalam Tabel 4.17., Tabel 4.18., Tabel 4.19., Tabel 4.20., dan Tabel 4.21., berikut ini.

Tabel 4.17.  
Indeks Pengujian Kelayakan Model Pertama

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi-square$	Kecil	81,133	
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$	0,267	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,029	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,908	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,870	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,096	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,990	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,992	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data secara empirik (2001)



Tabel 4.18.  
Indeks Pengujian Kelayakan Model Kedua

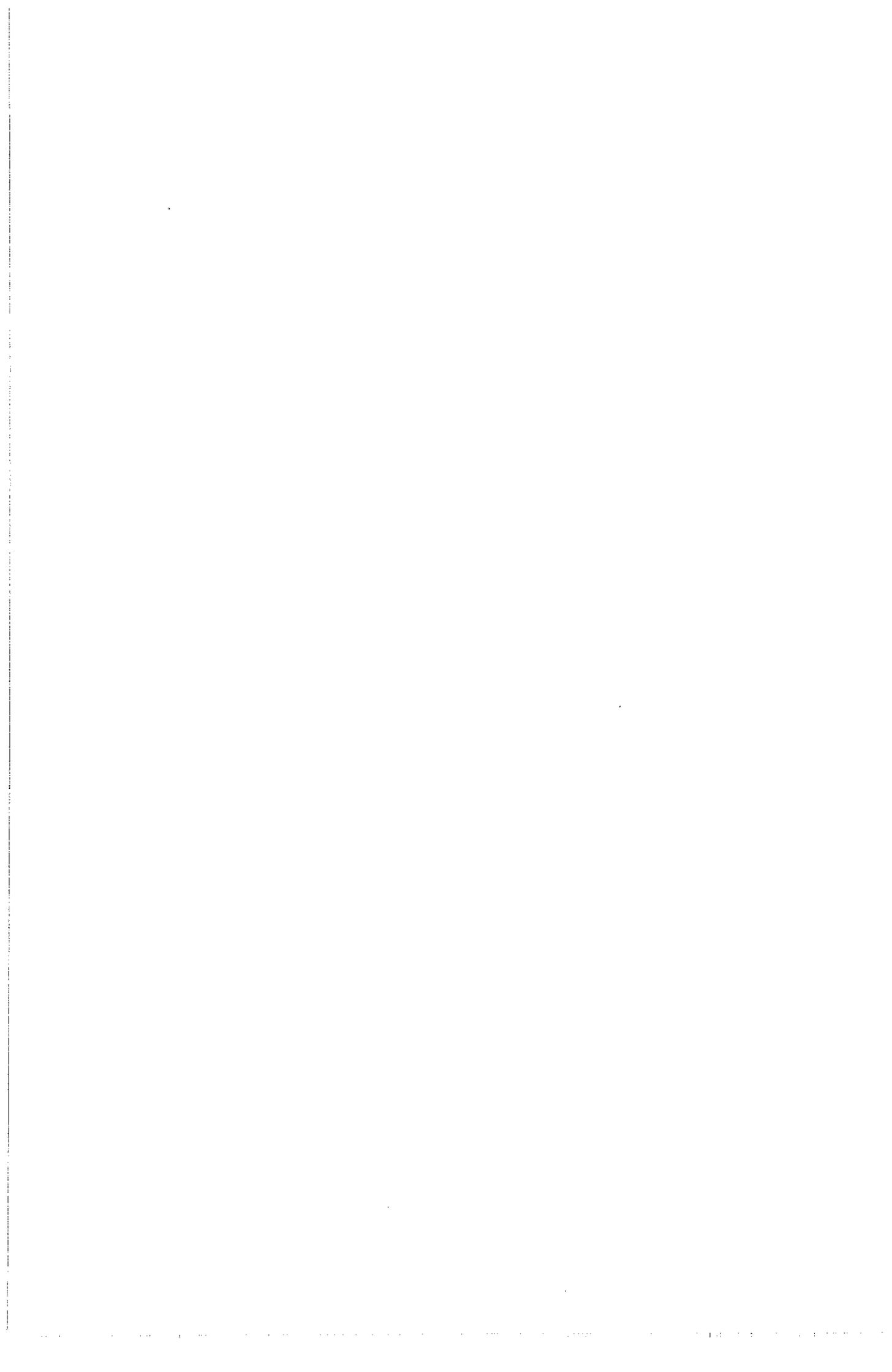
<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
$X^2 - Chi-square$	Kecil	74,773	
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$	0,453	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,010	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,915	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,880	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,010	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,999	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data secara empirik (2001)

Tabel 4.19.  
Indeks Pengujian Kelayakan Model Ketiga

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
$X^2 - Chi-square$	Kecil	78,841	
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$	0,328	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,024	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,910	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,872	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,065	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,994	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data secara empirik (2001)



Tabel 4.20.  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model Keempat**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$X^2 - Chi-square$	Kecil	90,514	
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$	0,093	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,045	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,860	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,223	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,977	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,981	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data secara empirik (2001)

Tabel 4.21.  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model Kelima**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$X^2 - Chi-square$	Kecil	89,586	
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$	0,105	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,044	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,902	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,861	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,211	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,983	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data secara empirik (2001)

### 4.3.3. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan untuk masing-masing model penelitian pada dalam Tabel 4.22, Tabel 4.23, Tabel 4.24, Tabel 4.25, dan Tabel 4.26. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.22.  
Normalitas Data Untuk Model Pertama

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
s2	50	100	-0,478	-2,064	-0,065	-0,141
m8	60	100	-0,495	-2,138	-0,615	-1,329
m7	70	100	-0,434	-1,876	-0,637	-1,375
m6	70	100	-0,398	-1,721	-0,836	-1,805
m5	70	100	-0,432	-1,868	-0,722	-1,560
m4	70	100	-0,593	-2,563	-0,372	-0,804
m3	70	100	-0,465	-2,010	-0,745	-1,609
m2	70	100	-0,365	-1,576	-0,817	-1,766
m1	70	100	-0,274	-1,182	-0,829	-1,791
p1	60	100	-0,290	-1,252	-0,808	-1,745
p2	60	100	-0,399	-1,726	-0,727	-1,570
p3	50	100	-0,321	-1,388	-0,609	-1,315
s3	60	100	-0,215	-0,927	-0,628	-1,356
s1	70	100	-0,233	-1,006	-0,850	-1,836
Multivariate					24,825	6,206

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.23.  
Normalitas Data Untuk Model Kedua

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
K2	60	100	-0,323	-1,397	-0,654	-1,413
M8	60	100	-0,495	-2,138	-0,615	-1,329
M7	70	100	-0,434	-1,876	-0,637	-1,375
M6	70	100	-0,398	-1,721	-0,836	-1,805
M5	70	100	-0,432	-1,868	-0,722	-1,560
M4	70	100	-0,593	-2,563	-0,372	-0,804
M3	70	100	-0,465	-2,010	-0,745	-1,609
M2	70	100	-0,365	-1,576	-0,817	-1,766
M1	70	100	-0,274	-1,182	-0,829	-1,791
P1	60	100	-0,290	-1,252	-0,808	-1,745
P2	60	100	-0,399	-1,726	-0,727	-1,570
P3	50	100	-0,321	-1,388	-0,609	-1,315
K3	60	100	-0,300	-1,296	-0,468	-1,010
K1	70	100	-0,164	-0,710	-0,904	-1,953
Multivariate					28,546	7,137

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.24.  
Normalitas Data Untuk Model Ketiga

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
c2	60	100	-0,437	-1,889	-0,198	-0,428
M8	60	100	-0,495	-2,138	-0,615	-1,329
M7	70	100	-0,434	-1,876	-0,637	-1,375
M6	70	100	-0,398	-1,721	-0,836	-1,805
M5	70	100	-0,432	-1,868	-0,722	-1,560
M4	70	100	-0,593	-2,563	-0,372	-0,804
M3	70	100	-0,465	-2,010	-0,745	-1,609
M2	70	100	-0,365	-1,576	-0,817	-1,766
M1	70	100	-0,274	-1,182	-0,829	-1,791
P1	60	100	-0,290	-1,252	-0,808	-1,745
P2	60	100	-0,399	-1,726	-0,727	-1,570
P3	50	100	-0,321	-1,388	-0,609	-1,315
c3	70	100	-0,471	-2,036	-0,705	-1,523
c1	70	100	-0,444	-1,916	-0,886	-1,914
Multivariate					20,536	5,134

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.25.  
Normalitas Data Untuk Model Keempat

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
f2	60	100	-0,206	-0,890	-0,730	-1,577
M8	60	100	-0,495	-2,138	-0,615	-1,329
M7	70	100	-0,434	-1,876	-0,637	-1,375
M6	70	100	-0,398	-1,721	-0,836	-1,805
M5	70	100	-0,432	-1,868	-0,722	-1,560
M4	70	100	-0,593	-2,563	-0,372	-0,804
M3	70	100	-0,465	-2,010	-0,745	-1,609
M2	70	100	-0,365	-1,576	-0,817	-1,766
M1	70	100	-0,274	-1,182	-0,829	-1,791
P1	60	100	-0,290	-1,252	-0,808	-1,745
P2	60	100	-0,399	-1,726	-0,727	-1,570
P3	50	100	-0,321	-1,388	-0,609	-1,315
f3	60	100	-0,132	-0,570	-0,974	-2,104
f1	50	100	-0,584	-2,524	0,235	0,507
Multivariate					29,164	7,291

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.26.  
Normalitas Data Untuk Model Kelima

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
I2	60	100	-0,300	-1,294	-0,611	-1,320
M8	60	100	-0,495	-2,138	-0,615	-1,329
M7	70	100	-0,434	-1,876	-0,637	-1,375
M6	70	100	-0,398	-1,721	-0,836	-1,805
M5	70	100	-0,432	-1,868	-0,722	-1,560
M4	70	100	-0,593	-2,563	-0,372	-0,804
M3	70	100	-0,465	-2,010	-0,745	-1,609
M2	70	100	-0,365	-1,576	-0,817	-1,766
M1	70	100	-0,274	-1,182	-0,829	-1,791
P1	60	100	-0,290	-1,252	-0,808	-1,745
P2	60	100	-0,399	-1,726	-0,727	-1,570
P3	50	100	-0,321	-1,388	-0,609	-1,315
I3	40	100	-0,336	-1,453	-0,388	-0,839
I1	70	100	-0,287	-1,238	-0,913	-1,973
Multivariate					25,411	6,353

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

#### 4.3.4. Evaluasi *Outliers*

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

##### 4.3.4.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, et al, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.27. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.27.  
**Hasil Data Observasi Outlier**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	112	60	100	84,29	11,85
P2	112	60	100	84,55	12,37
P3	112	50	100	81,74	12,69
S1	112	70	100	88,04	9,19
S2	112	50	100	84,38	10,97
S3	112	60	100	83,93	10,19
K1	112	70	100	86,43	9,57
K2	112	60	100	87,23	9,86
K3	112	60	100	83,84	10,50
C1	112	70	100	89,29	9,75
C2	112	60	100	85,36	10,13
C3	112	70	100	90,09	8,95
F1	112	50	100	87,41	10,22
F2	112	60	100	84,11	10,47
F3	112	60	100	82,77	12,32
I1	112	70	100	87,86	9,65
I2	112	60	100	83,93	10,79
I3	112	40	100	81,34	13,39
M1	112	70	100	86,96	8,66
M2	112	70	100	88,57	8,37
M3	112	70	100	88,39	8,88
M4	112	70	100	89,46	7,75
M5	112	75	100	90,22	7,49
M6	112	70	100	88,75	8,56
M7	112	70	100	88,13	8,41
M8	112	60	100	86,83	10,68
Valid N (listwise)	112				

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

**4.3.4.2. Multivariate Outliers**

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat

*univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam setiap model, yaitu 14 pada tingkat  $p < 0,001$ . Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### **4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity***

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya

masing-masing model menunjukkan angka yang jauh dari nol (4,2966e+023 ; 2,7132e+023 ; 4,7906e+023 ; 6,2718e+023 ; 6,9877e+023). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### **4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan kelima model tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.28. ; Tabel 4.29. ; Tabel 4.30. ; Tabel 4.31. ; dan Tabel 4.32. Berdasarkan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ .

Tabel 4.28.  
**Standardized Residual Covariances Model Pertama**

	s2	m8	m7	m6	m5	m4	m3	m2	m1	p1	p2	p3	s3	s1
s2	0,00	0,51	-0,22	-0,97	0,15	-0,57	0,91	-1,17	-0,80	-0,34	0,54	0,55	1,81	-0,29
m8	0,51	0,00	-0,02	-0,48	-0,12	0,09	0,44	-0,07	-0,03	0,11	0,43	-0,26	-0,52	0,79
m7	-0,22	-0,02	0,00	0,35	0,37	-0,10	-0,27	-0,15	-0,37	0,16	-0,06	-0,18	-0,47	-0,18
m6	-0,97	-0,48	0,35	0,00	-0,12	-0,25	-0,11	0,20	0,10	0,48	-0,09	0,10	-0,53	-0,08
m5	0,15	-0,12	0,37	-0,12	0,00	0,16	-0,29	0,41	-0,04	-0,09	0,07	-0,66	-1,29	-0,91
m4	-0,57	0,09	-0,10	-0,25	0,16	0,00	0,33	-0,20	-0,06	0,09	-0,06	-0,15	-0,36	0,70
m3	0,91	0,44	-0,27	-0,11	-0,29	0,33	0,00	0,26	0,10	-0,61	-0,59	-0,55	-0,59	0,81
m2	-1,17	-0,07	-0,15	0,20	0,41	-0,20	0,26	0,00	0,26	0,00	-0,22	-0,48	-0,95	-0,36
m1	-0,80	-0,03	-0,37	0,10	-0,04	-0,06	0,10	0,26	0,00	-0,14	0,88	-0,40	-0,43	0,73
p1	-0,34	0,11	0,16	0,48	-0,09	0,09	-0,61	0,00	-0,14	0,00	-0,12	0,09	-0,43	-0,27
p2	0,54	0,43	-0,06	-0,09	0,07	-0,06	-0,59	-0,22	0,88	-0,12	0,00	0,21	0,36	0,87
p3	0,55	-0,26	-0,18	0,10	-0,66	-0,15	-0,55	-0,48	-0,40	0,09	0,21	0,00	0,39	-0,10
s3	1,81	-0,52	-0,47	-0,53	-1,29	-0,36	-0,59	-0,95	-0,43	-0,43	0,36	0,39	0,00	-0,04
s1	-0,29	0,79	-0,18	-0,08	-0,91	0,70	0,81	-0,36	0,73	-0,27	0,87	-0,10	-0,04	0,00

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.29.  
**Standardized Residual Covariances Model Kedua**

	K2	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	P1	P2	P3	K3	K1
K2	0,00	1,06	-0,16	-0,16	-0,18	-0,50	0,01	-0,22	0,25	-0,14	0,35	-0,09	0,04	-0,01
M8	1,06	0,00	-0,06	-0,52	-0,20	0,13	0,45	-0,12	-0,04	0,07	0,44	-0,27	0,01	1,31
M7	-0,16	-0,06	0,00	0,32	0,31	-0,04	-0,24	-0,19	-0,36	0,13	-0,04	-0,17	-0,52	0,66
M6	-0,16	-0,52	0,32	0,00	-0,18	-0,20	-0,08	0,16	0,11	0,46	-0,07	0,10	-0,34	0,54
M5	-0,18	-0,20	0,31	-0,18	0,00	0,17	-0,29	0,34	-0,07	-0,15	0,06	-0,69	0,02	-0,70
M4	-0,50	0,13	-0,04	-0,20	0,17	0,00	0,44	-0,16	0,01	0,14	0,03	-0,09	-0,76	1,63
M3	0,01	0,45	-0,24	-0,08	-0,29	0,44	0,00	0,27	0,16	-0,59	-0,53	-0,50	-0,51	1,09
M2	-0,22	-0,12	-0,19	0,16	0,34	-0,16	0,27	0,00	0,26	-0,04	-0,21	-0,48	-0,85	0,08
M1	0,25	-0,04	-0,36	0,11	-0,07	0,01	0,16	0,26	0,00	-0,14	0,92	-0,38	-0,59	0,90
P1	-0,14	0,07	0,13	0,46	-0,15	0,14	-0,59	-0,04	-0,14	0,00	-0,12	0,08	-0,27	0,47
P2	0,35	0,44	-0,04	-0,07	0,06	0,03	-0,53	-0,21	0,92	-0,12	0,00	0,25	0,32	0,43
P3	-0,09	-0,27	-0,17	0,10	-0,69	-0,09	-0,50	-0,48	-0,38	0,08	0,25	0,00	0,72	1,03
K3	0,04	0,01	-0,52	-0,34	0,02	-0,76	-0,51	-0,85	-0,59	-0,27	0,32	0,72	0,00	-0,54
K1	-0,01	1,31	0,66	0,54	-0,70	1,63	1,09	0,08	0,90	0,47	0,43	1,03	-0,54	0,00

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.30.  
**Standardized Residual Covariances Model Ketiga**

	c2	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	P1	P2	P3	c3	c1
c2	0,00	-0,84	-0,69	-0,83	-1,76	-0,82	-1,18	-0,82	-0,88	-0,44	-0,18	-0,28	-0,33	2,60
M8	-0,84	0,00	-0,05	-0,48	-0,14	0,08	0,44	-0,08	-0,01	0,09	0,46	-0,25	1,37	0,08
M7	-0,69	-0,05	0,00	0,34	0,35	-0,12	-0,27	-0,17	-0,35	0,13	-0,04	-0,17	0,12	-0,36
M6	-0,83	-0,48	0,34	0,00	-0,12	-0,24	-0,09	0,20	0,14	0,47	-0,06	0,12	-0,38	-0,25
M5	-1,76	-0,14	0,35	-0,12	0,00	0,15	-0,29	0,40	-0,01	-0,11	0,09	-0,65	-0,63	-1,58
M4	-0,82	0,08	-0,12	-0,24	0,15	0,00	0,34	-0,20	-0,03	0,07	-0,02	-0,13	0,80	0,48
M3	-1,18	0,44	-0,27	-0,09	-0,29	0,34	0,00	0,26	0,14	-0,62	-0,56	-0,53	0,90	0,56
M2	-0,82	-0,08	-0,17	0,20	0,40	-0,20	0,26	0,00	0,29	-0,02	-0,19	-0,47	-0,21	-1,46
M1	-0,88	-0,01	-0,35	0,14	-0,01	-0,03	0,14	0,29	0,00	-0,13	0,93	-0,37	0,27	-0,28
P1	-0,44	0,09	0,13	0,47	-0,11	0,07	-0,62	-0,02	-0,13	0,00	-0,12	0,08	0,03	-0,49
P2	-0,18	0,46	-0,04	-0,06	0,09	-0,02	-0,56	-0,19	0,93	-0,12	0,00	0,25	0,71	-0,30
P3	-0,28	-0,25	-0,17	0,12	-0,65	-0,13	-0,53	-0,47	-0,37	0,08	0,25	0,00	0,23	-0,78
c3	-0,33	1,37	0,12	-0,38	-0,63	0,80	0,90	-0,21	0,27	0,03	0,71	0,23	0,00	-0,28
c1	2,60	0,08	-0,36	-0,25	-1,58	0,48	0,56	-1,46	-0,28	-0,49	-0,30	-0,78	-0,28	0,00

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.31.  
**Standardized Residual Covariances Model Keempat**

	f2	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	P1	P2	P3	f3	f1
f2	0,00	-0,33	-0,22	-0,32	-1,04	-0,22	-0,53	-0,71	-0,16	-0,34	0,55	0,50	-1,03	0,11
M8	-0,33	0,00	-0,04	-0,47	-0,13	0,13	0,49	-0,07	-0,01	0,11	0,46	-0,23	2,37	0,63
M7	-0,22	-0,04	0,00	0,31	0,31	-0,11	-0,26	-0,20	-0,38	0,11	-0,07	-0,18	2,04	0,17
M6	-0,32	-0,47	0,31	0,00	-0,15	-0,23	-0,07	0,18	0,11	0,46	-0,08	0,12	2,13	-0,43
M5	-1,04	-0,13	0,31	-0,15	0,00	0,16	-0,27	0,37	-0,05	-0,13	0,07	-0,66	1,79	-0,82
M4	-0,22	0,13	-0,11	-0,23	0,16	0,00	0,40	-0,19	-0,03	0,10	-0,01	-0,11	1,94	0,12
M3	-0,53	0,49	-0,26	-0,07	-0,27	0,40	0,00	0,28	0,15	-0,58	-0,54	-0,50	1,01	0,08
M2	-0,71	-0,07	-0,20	0,18	0,37	-0,19	0,28	0,00	0,26	-0,03	-0,21	-0,47	2,01	-0,45
M1	-0,16	-0,01	-0,38	0,11	-0,05	-0,03	0,15	0,26	0,00	-0,15	0,91	-0,37	2,30	0,41
P1	-0,34	0,11	0,11	0,46	-0,13	0,10	-0,58	-0,03	-0,15	0,00	-0,13	0,09	4,33	-0,34
P2	0,55	0,46	-0,07	-0,08	0,07	-0,01	-0,54	-0,21	0,91	-0,13	0,00	0,24	2,51	0,39
P3	0,50	-0,23	-0,18	0,12	-0,66	-0,11	-0,50	-0,47	-0,37	0,09	0,24	0,00	2,08	-0,60
f3	-1,03	2,37	2,04	2,13	1,79	1,94	1,01	2,01	2,30	4,33	2,51	2,08	0,00	-0,21
f1	0,11	0,63	0,17	-0,43	-0,82	0,12	0,08	-0,45	0,41	-0,34	0,39	-0,60	-0,21	0,00

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.32.  
**Standardized Residual Covariances Model Kelima**

	I2	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	P1	P2	P3	I3	I1
I2	0,00	-0,77	-0,87	-0,47	-1,19	-0,70	-0,83	-1,30	-0,59	-0,86	-0,02	0,10	0,21	0,23
M8	-0,77	0,00	-0,05	-0,50	-0,16	0,13	0,47	-0,07	-0,02	0,11	0,42	-0,23	1,38	1,00
M7	-0,87	-0,05	0,00	0,31	0,32	-0,08	-0,25	-0,17	-0,37	0,14	-0,09	-0,17	1,50	0,09
M6	-0,47	-0,50	0,31	0,00	-0,17	-0,23	-0,09	0,18	0,10	0,47	-0,12	0,11	1,59	-0,07
M5	-1,19	-0,16	0,32	-0,17	0,00	0,16	-0,28	0,38	-0,06	-0,13	0,03	-0,66	1,59	-0,46
M4	-0,70	0,13	-0,08	-0,23	0,16	0,00	0,41	-0,16	-0,02	0,12	-0,04	-0,09	1,85	-0,02
M3	-0,83	0,47	-0,25	-0,09	-0,28	0,41	0,00	0,29	0,15	-0,58	-0,58	-0,50	0,66	0,24
M2	-1,30	-0,07	-0,17	0,18	0,38	-0,16	0,29	0,00	0,27	0,00	-0,23	-0,46	1,25	-0,55
M1	-0,59	-0,02	-0,37	0,10	-0,06	-0,02	0,15	0,27	0,00	-0,13	0,87	-0,37	1,62	0,42
P1	-0,86	0,11	0,14	0,47	-0,13	0,12	-0,58	0,00	-0,13	0,00	-0,14	0,12	3,43	-0,22
P2	-0,02	0,42	-0,09	-0,12	0,03	-0,04	-0,58	-0,23	0,87	-0,14	0,00	0,23	2,17	0,54
P3	0,10	-0,23	-0,17	0,11	-0,66	-0,09	-0,50	-0,46	-0,37	0,12	0,23	0,00	2,09	-0,68
I3	0,21	1,38	1,50	1,59	1,59	1,85	0,66	1,25	1,62	3,43	2,17	2,09	0,00	-0,75
I1	0,23	1,00	0,09	-0,07	-0,46	-0,02	0,24	-0,55	0,42	-0,22	0,54	-0,68	-0,75	0,00

Sumber : Data primer diolah (2001)

#### 4.3.7. Uji Reliability dan Variance Extract

##### 4.3.7.1. Uji Reliability

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

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

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

- $\sum e_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Hasil *standar loading* data model pertama :

Anggaran Partisipasi	= 0,89 + 0,74 + 0,67	= 2,30
Struktur Organisasi	= 0,91 + 0,45 + 0,64	= 2,00
Kinerja Manajerial	= 0,71 + 0,76 + 0,72 + 0,82 + 0,76 + 0,83 + 0,85 + 0,79	= 6,24

Hasil *measurement error* data model pertama :

Anggaran Partisipasi	= 0,21 + 0,45 + 0,33	= 0,99
Struktur Organisasi	= 0,17 + 0,80 + 0,59	= 1,56
Kinerja Manajerial	= 0,49 + 0,43 + 0,49 + 0,32 + 0,43 + 0,31 + 0,27 + 0,38	= 3,12

Perhitungan reliabilitas data model pertama :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{(2,30)^2}{(2,30)^2 + 0,99} = 0,84$$

$$\text{Struktur Organisasi} = \frac{(2,00)^2}{(2,00)^2 + 1,56} = 0,72$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6,24)^2}{(6,24)^2 + 3,12} = 0,93$$

Hasil *standar loading* data model kedua :

Anggaran Partisipasi	= 0,89 + 0,74 + 0,67	= 2,30
Kultur Organisasi	= 0,68 + 0,98 + 0,61	= 2,27
Kinerja Manajerial	= 0,71 + 0,76 + 0,71 + 0,81 + 0,75 + 0,83 + 0,85 + 0,79	= 6,21

Hasil *measurement error* data model kedua :

Anggaran Partisipasi	= 0,20 + 0,45 + 0,56	= 1,21
Kultur Organisasi	= 0,53 + 0,03 + 0,63	= 1,19
Kinerja Manajerial	= 0,49 + 0,42 + 0,50 + 0,44 + 0,42 + 0,31 + 0,27 + 0,38	= 3,23

Perhitungan reliabilitas data model kedua :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{(2,30)^2}{(2,30)^2 + 1,21} = 0,81$$

$$\text{Kultur Organisasi} = \frac{(2,27)^2}{(2,27)^2 + 1,19} = 0,81$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6,21)^2}{(6,21)^2 + 3,23} = 0,90$$

Hasil *standar loading* data model ketiga :

Anggaran Partisipasi	= 0,89 + 0,74 + 0,67	= 2,30
<i>Locus of Control</i>	= 0,54 + 0,40 + 0,82	= 1,76
Kinerja Manajerial	= 0,71 + 0,76 + 0,71 + 0,82 + 0,76 + 0,83 + 0,85 + 0,79	= 6,23

Hasil *measurement error* data model ketiga :

Anggaran Partisipasi	= 0,20 + 0,45 + 0,56	= 1,21
<i>Locus of Control</i>	= 0,71 + 0,84 + 0,33	= 1,88
Kinerja Manajerial	= 0,50 + 0,43 + 0,59 + 0,32 + 0,43 + 0,32 + 0,27 + 0,38	= 3,24

Perhitungan reliabilitas data model ketiga :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{(2,30)^2}{(2,30)^2 + 1,21} = 0,81$$

$$\text{Locus of Control} = \frac{(1,76)^2}{(1,76)^2 + 1,88} = 0,62$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6,23)^2}{(6,23)^2 + 3,24} = 0,92$$

Hasil *standar loading* data model keempat :

Anggaran Partisipasi	= 0,89 + 0,74 + 0,66	= 2,29
<i>Self-Efficacy</i>	= 0,93 + 0,72 + 0,38	= 2,03
Kinerja Manajerial	= 0,71 + 0,76 + 0,71 + 0,82 + 0,76 + 0,83 + 0,86 + 0,78	= 6,23

Hasil *measurement error* data model keempat :

Anggaran Partisipasi	= 0,20 + 0,45 + 0,64	= 1,29
<i>Self-Efficacy</i>	= 0,14 + 0,49 + 0,86	= 1,49
Kinerja Manajerial	= 0,49 + 0,43 + 0,50 + 0,33 + 0,42 + 0,31 + 0,27 + 0,38	= 3,13

Perhitungan reliabilitas data model keempat :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{(2,29)^2}{(2,29)^2 + 1,29} = 0,80$$

$$\text{Self-Efficacy} = \frac{(2,03)^2}{(2,03)^2 + 1,49} = 0,77$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6,23)^2}{(6,23)^2 + 3,13} = 0,92$$

Hasil *standar loading* data model kelima :

Anggaran Partisipasi	= 0,89 + 0,74 + 0,66	= 2,29
<i>Job-Relevant Information</i>	= 0,90 + 0,67 + 0,38	= 1,95
Kinerja Manajerial	= 0,71 + 0,76 + 0,71 + 0,82 + 0,76 + 0,83 + 0,86 + 0,79	= 6,24

Hasil *measurement error* data model kelima :

Anggaran Partisipasi	= 0,21 + 0,45 + 0,36	= 1,02
<i>Job-Relevant Information</i>	= 0,19 + 0,55 + 0,86	= 1,60
Kinerja Manajerial	= 0,49 + 0,43 + 0,49 + 0,33 + 0,42 + 0,31 + 0,27 + 0,38	= 3,06

Perhitungan reliabilitas data model kelima:

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{(2,29)^2}{(2,29)^2 + 1,02} = 0,84$$

$$\text{JRI} = \frac{(1,95)^2}{(1,95)^2 + 1,60} = 0,70$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{(6,24)^2}{(6,24)^2 + 3,06} = 0,92$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,7$  ; kecuali pada

reliabilitas locus of control yang memiliki reliabilitas 0,62 (marjinal diterima). Namun demikian secara keseluruhan reliabilitas penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.7.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ .

Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $e_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading* data model pertama :

Anggaran Partisipasi	$= 0,89^2 + 0,74^2 + 0,67^2$	$= 1,79$
Struktur Organisasi	$= 0,91^2 + 0,45^2 + 0,64^2$	$= 1,44$
Kinerja Manajerial	$= 0,71^2 + 0,76^2 + 0,72^2 + 0,82^2 + 0,76^2 + 0,83^2 + 0,85^2 + 0,79^2$	$= 4,88$

Perhitungan *variance extract* data model pertama :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{1,79}{1,79 + 0,99} = 0,64$$

$$\text{Struktur Organisasi} = \frac{1,44}{1,44 + 1,56} = 0,48$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{4,88}{4,88 + 3,12} = 0,61$$

Hasil *square standarized loading* data model kedua :

Anggaran Partisipasi	$= 0,89^2 + 0,74^2 + 0,67^2$	= 1,79
Kultur Organisasi	$= 0,68^2 + 0,98^2 + 0,61^2$	= 1,79
Kinerja Manajerial	$= 0,71^2 + 0,76^2 + 0,71^2 + 0,81^2 + 0,75^2 + 0,83^2 + 0,85^2 + 0,79^2$	= 4,80

Perhitungan *variance extract* data model kedua :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{1,79}{1,79 + 0,99} = 0,64$$

$$\text{Struktur Organisasi} = \frac{1,79}{1,79 + 1,56} = 0,53$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{4,80}{4,80 + 3,12} = 0,60$$

Hasil *square standardized loading data* model ketiga :

Anggaran Partisipasi	$= 0,89^2 + 0,74^2 + 0,67^2$	= 1,79
<i>Locus of Control</i>	$= 0,54^2 + 0,40^2 + 0,82^2$	= 1,12
Kinerja Manajerial	$= 0,71^2 + 0,76^2 + 0,71^2 + 0,82^2 + 0,76^2 + 0,83^2 + 0,85^2 + 0,79^2$	= 4,86

Perhitungan *variance extract data* model ketiga :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{1,79}{1,79 + 1,21} = 0,56$$

$$\text{Locus of Control} = \frac{1,12}{1,12 + 1,88} = 0,37$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{4,86}{4,86 + 3,24} = 0,60$$

Hasil *square standardized loading data* model keempat :

Anggaran Partisipasi	$= 0,89^2 + 0,74^2 + 0,66^2$	= 1,77
<i>Self-Efficacy</i>	$= 0,93^2 + 0,72^2 + 0,38^2$	= 1,52
Kinerja Manajerial	$= 0,71^2 + 0,76^2 + 0,71^2 + 0,82^2 + 0,76^2 + 0,83^2 + 0,86^2 + 0,78^2$	= 4,87

Perhitungan *variance extract data* model keempat :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{1,77}{1,77 + 1,29} = 0,58$$

$$\text{Self-Efficacy} = \frac{1,52}{1,52 + 1,49} = 0,50$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{4,87}{4,87 + 3,13} = 0,60$$

Hasil *square standardized loading* data model kelima :

Anggaran Partisipasi	$= 0,89^2 + 0,74^2 + 0,66^2$	= 1,78
<i>Job-Relevant Information</i>	$= 0,90^2 + 0,67^2 + 0,38^2$	= 1,56
Kinerja Manajerial	$= 0,71^2 + 0,76^2 + 0,71^2 + 0,82^2 + 0,76^2 + 0,83^2 + 0,86^2 + 0,79^2$	= 4,88

Perhitungan *variance extract* data model kelima :

$$\text{Anggaran Partisipasi} = \frac{1,78}{1,78 + 1,02} = 0,64$$

$$\text{JRI} = \frac{1,56}{1,56 + 1,60} = 0,49$$

$$\text{Kinerja Manajerial} = \frac{4,88}{4,88 + 3,06} = 0,61$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ , walaupun terdapat penerimaan marjinal *variance extract* locus of control sebesar 0,37. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian masing-masing model dapat dilihat pada Tabel 4.33., Tabel 4.34, Tabel 4.35, Tabel 4.36, dan Tabel 4.37. berikut.

Tabel 4.33.  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* Model Pertama**

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
Anggaran Partisipasi	0,84	0,64
Struktur Organisasi	0,72	0,48
Kinerja Manajerial	0,93	0,61

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.34.  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* Model Kedua**

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
Anggaran Partisipasi	0,81	0,64
Kultur Organisasi	0,81	0,53
Kinerja Manajerial	0,90	0,60

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.35.  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* Model Ketiga**

<b>Variabel</b>	<b><i>Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extract</i></b>
Anggaran Partisipasi	0,81	0,56
<i>Locus of Control</i>	0,62	0,37
Kinerja Manajerial	0,92	0,60

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.36.  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* Model Keempat**

<b>Variabel</b>	<b><i>Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extract</i></b>
Anggaran Partisipasi	0,80	0,58
<i>Self-Efficacy</i>	0,77	0,50
Kinerja Manajerial	0,92	0,60

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Tabel 4.37.  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* Model Kelima**

<b>Variabel</b>	<b><i>Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extract</i></b>
Anggaran Partisipasi	0,84	0,64
<i>Job-Relevant Information</i>	0,70	0,49
Kinerja Manajerial	0,92	0,61

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka kelima model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.7., Gambar 4.8., Gambar 4.9., Gambar 4.10. dan Gambar 4.11. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam Tabel 4.17., Tabel 4.18., Tabel 4.19., Tabel 4.20., dan Tabel 4.21. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian kelima model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.43.

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

**H1** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

Parameter estimasi antara anggaran partisipasi dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan pada kelima model yang diuji, dengan nilai C.R pada model pertama = 5,078; model kedua C.R = 5,279; model ketiga C.R =5,025 ; model keempat C.R =5,252, dan model kelima C.R =4,642; atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

#### 4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

**H2a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi

**H2b** : Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

Parameter estimasi antara anggaran partisipasi dan struktur desentralisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 5,114 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2a dapat diterima. Selanjutnya parameter estimasi antara struktur organisasi desentralisasi dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,841 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2b dapat diterima.

#### 4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

**H3a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang

**H3b** : Kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.

Parameter estimasi antara anggaran partisipasi dan kultur organisasi yang berorientasi ke orang menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4,206 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%).

Dengan demikian hipotesis 3a dapat diterima. Parameter estimasi antara kultur organisasi yang berorientasi ke orang dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4,206 atau  $C.R \geq \pm 2,814$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3b dapat diterima.

#### 4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

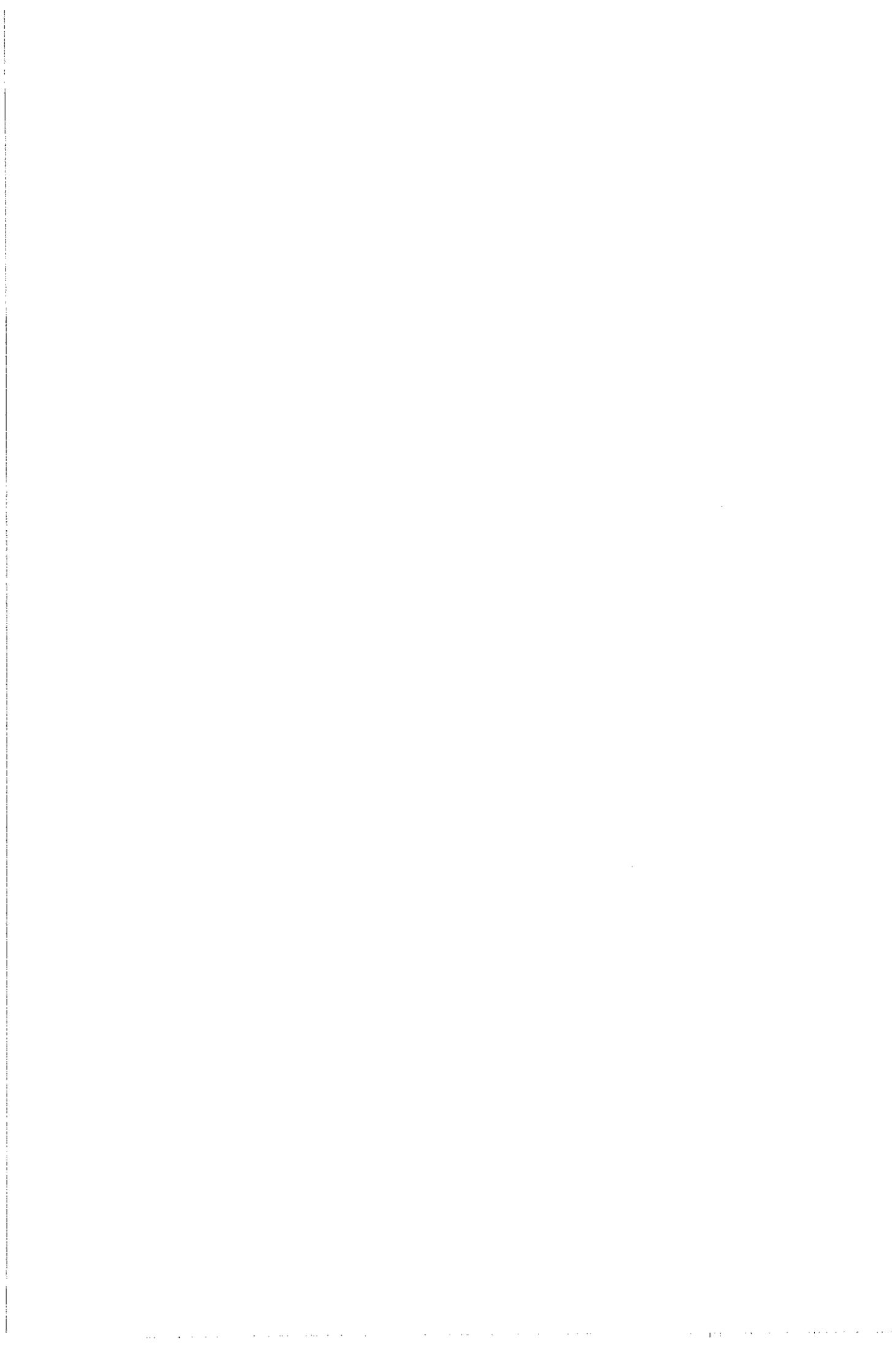
**H4a :** Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *Internal locus of control* (LOC)

**H4b :** *Internal Locus of control* (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

Parameter estimasi antara anggaran partisipasi dan *internal locus of control* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,590 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4a dapat diterima. Selanjutnya parameter estimasi antara *internal locus of control* dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,245 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4b dapat diterima.

#### 4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

**H5a :** Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *self efficacy* (SE)



**H5b** : *Self efficacy* (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

Parameter estimasi antara anggaran partisipasi dan *Self efficacy* (SE) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 4,930 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5a dapat diterima. Selanjutnya parameter estimasi antara *Self efficacy* (SE) dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,384 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 5b dapat diterima.

#### 4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

**H6a** : Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *job-relevant information* (JRI)

**H6b** : *Job-relevant information* (JRI) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial

Parameter estimasi antara anggaran partisipasi dan *job-relevant information* (JRI) menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 5,655 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 6a dapat diterima. Selanjutnya parameter estimasi antara *job-relevant information* (JRI) dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2,240 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 6b dapat diterima.

#### 4.5. Analisis Efek Antar Konstruk

Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian yaitu pada masing-masing model. Hasil analisis efek dapat dilihat pada Tabel 4.38, Tabel 4.39, Tabel 4.40 , Tabel 4.41 , dan Tabel 4.42 berikut ini.

Berdasar hasil perhitungan model pertama Tabel 4.37 menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki nilai pengaruh terbesar pada kinerja manajerial yaitu sebesar 0,85. Konstruk struktur organisasi desentralisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,278. Kemudian kontrak partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh sebesar 0,608 terhadap struktur organisasi desentralisasi.

Tabel 4.38  
Standardized Total Effects – Estimates Model Pertama

	Anggaran Partisipasi	Struktur Organisasi	Kinerja Manajerial
Struktur Organisasi	0,608	0,000	0,000
Kinerja Manajerial	0,852	0,278	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Berdasar hasil perhitungan model pertama Tabel 4.38 menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki nilai pengaruh terbesar pada kinerja manajerial yaitu sebesar 0,85. Konstruk kultur organisasi yang berorientasi ke orang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,246. Kemudian kontrak partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh sebesar 0,568 terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang.

Tabel 4.39.  
Standardized Total Effects – Estimates Model Kedua

	Anggaran Partisipasi	Kultur Organisasi	Kinerja Manajerial
Kultur Organisasi	0,568	0,000	0,000
Kinerja Manajerial	0,851	0,246	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Berdasar hasil perhitungan model pertama Tabel 4.39 menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki nilai pengaruh terbesar pada kinerja manajerial yaitu sebesar 0,85. Konstruk *locus of control* internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,258. Kemudian konstruk partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh sebesar 0,590 terhadap *locus of control* internal.

Tabel 4.40.  
Standardized Total Effects – Estimates Model Ketiga

	Anggaran Partisipasi	Locus of Control	Kinerja Manajerial
Locus of Control	0,590	0,000	0,000
Kinerja Manajerial	0,851	0,258	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Berdasar hasil perhitungan model pertama Tabel 4.40 menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki nilai pengaruh terbesar pada kinerja manajerial yaitu sebesar 0,85. Konstruk *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,218. Kemudian konstruk partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh sebesar 0,573 terhadap *self-efficacy*.

Tabel 4.41.  
**Standardized Total Effects – Estimates Model Keempat**

	Anggaran Partisipasi	Self Efficacy	Kinerja Manajerial
Self Efficacy	0,573	0,000	0,000
Kinerja Manajerial	0,851	0,218	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Berdasar hasil perhitungan model pertama Tabel 4.41 menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki nilai pengaruh terbesar pada kinerja manajerial yaitu sebesar 0,85. Konstruk *job-relevant information* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,250. Kemudian konstruk partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh sebesar 0,686 terhadap *job-relevant information*.

Tabel 4.42.  
**Standardized Total Effects – Estimates Model Kelima**

	Anggaran Partisipasi	Job Relevant Information	Kinerja Manajerial
Job Relevant Information	0,686	0,000	0,000
Kinerja Manajerial	0,852	0,250	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

#### 4.5. Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap enam hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan

implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

Tabel 4.43.  
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis		Hasil Uji
H1	: Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial	Diterima
H2a	: Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi	Diterima
H2b	: Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial	Diterima
H3a	: Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang	Diterima
H3b	: Kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.	Diterima
H4a	: Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap <i>Internal locus of control</i> (LOC)	Diterima
H4b	: <i>Internal Locus of control</i> (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial	Diterima
H5a	: Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap <i>self efficacy</i> (SE)	Diterima
H5b	: <i>Self efficacy</i> (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial	Diterima
H6a	: Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap <i>job-relevant information</i> (JRI)	Diterima
H6b	: <i>Job-relevant information</i> mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial	Diterima

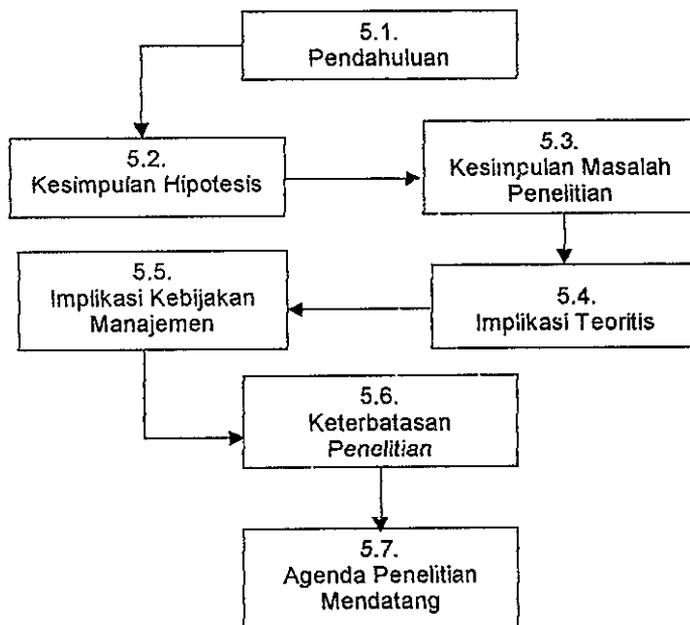
Sumber : Hasil analisis empirik (2001)

## BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 5.1. Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang seperti gambar 5.1.

Gambar 5.1.  
Outline Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Dalam bab 1 telah dijelaskan bahwa bahwa penerapan anggaran partisipasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja manajerial masih merupakan *reserach gap* yang banyak dipengaruhi berbagai variabel situasional (kontijensi). Namun demikian, berdasarkan pendekatan yang dikembangkan oleh para peneliti terdahulu, misalnya Brownell (1982a), Govindarajan (1986) dan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993), Sheely (1999) dan peneliti yang lain, maka dapat dirumuskan lima variabel yang mempengaruhi hubungan anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial. Kelima variabel tersebut telah diuraikan melalui pendekatan lima model penelitian dalam bab dua.

Berdasarkan telaah pustaka, pada bab dua telah dikembangkan lima dasar model yang merumuskan secara sistematis 6 (enam) kelompok hipotesis yang akan diuji di dalam penelitian ini, yaitu : (H1) anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial, (H2a) anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi, (H2b) struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial, (H3a) anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang, (H3b) kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial, (H4a) anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *Internal locus of control* (LOC), (H4b) *Internal Locus of control* (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial, (H5a)

anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *self efficacy* (SE), (H5b) *self efficacy* (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial, (H6a) anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *job-relevant information* (JRI), (H6b) *job-relevant information* (JRI) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi dari penelitian ini adalah semua manajer / pimpinan cabang bank-bank di Jawa Tengah. Sampel yang diperoleh sejumlah 117, namun yang layak dipergunakan sebanyak 112 responden, sedangkan 5 responden yang tidak memenuhi kriteria tidak digunakan karena kesalahan dalam pengisian kuesioner. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dan wawancara kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada *software* Amos 4.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu 112 responden yang semuanya para pimpinan dan atau manajer cabang bank-bank di Jawa Tengah. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji ke enam kelompok hipotesis dan kelima model yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covariance*  $\leq \pm 2,58$ . Sementara nilai *determinant of covariance matrix* yang telah dianalisis pada

bab empat juga menunjukkan tidak adanya multikolinieritas dan singularitas model terhadap data yang diuji.

Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan untuk mengukur unidimensionalitas indikator variabel terhadap konstruk yang dikembangkan pada bab dua. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari lima model yang meliputi 7 (tujuh) *latent variable* dan 26 *observed variable* atau indikator. Pengujian model telah memenuhi kriteria *cut of value goodness of fit* yaitu *Chi-square*, *probability*, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa kelima model dan keenam kelompok hipotesis yang diajukan dapat diterima.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.2.1. Pengaruh Anggaran Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis 1 :

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Brownel (198a), Sheely (1999) yang menyatakan anggaran partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian semakin

tinggi komitmen perusahaan untuk menerapkan anggaran partisipasi maka akan semakin memberikan dampak yang lebih baik bagi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran partisipasi dengan karakteristik obyek penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) pada industri manufaktur yang *go-public* memiliki kesamaan dengan karakteristik industri jasa perbankan di Jawa Tengah, seperti yang dilakukan di dalam penelitian ini.

#### **5.2.2. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Anggaran Partisipasi-Kinerja Manajerial**

Hipotesis 2 :

H2a :

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi.*

H2b :

*Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara anggaran partisipasi dengan struktur organisasi desentralisasi. Pengujian pada H2b juga menunjukkan hubungan positif antara struktur organisasi desentralisasi dengan kinerja manajerial. Hal ini mendukung dan

membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Gul, dkk. (1995), Emmanuel, dkk. (1990) yang menyatakan bahwa anggaran partisipasi lebih efektif pada struktur desentralisasi daripada struktur sentralisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) juga menunjukkan hasil yang sama, sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipasi memang lebih relevan jika diterapkan pada struktur organisasi yang berbentuk desentralisasi.

### **5.2.3. Pengaruh Kultur Organisasi Terhadap Anggaran Partisipasi-Kinerja Manajerial**

Hipotesis 3 :

**H3a :**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang.*

**H3b :**

*Kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif anggaran partisipasi dengan kultur organisasi yang berorientasi ke orang. Demikian pula pada H3b juga menunjukkan bahwa kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998), yang menyatakan pengaruh yang positif

dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial. Interaksi antara variabel partisipasi dengan kultur organisasional yang positif, menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan lebih efektif jika keputusan-keputusan penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Anggaran partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi, jika perusahaan (atasan) peduli dan menaruh perhatian terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang (yang mengerjakan) daripada hasil pekerjaan orang tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek 'human relation' dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

#### **5.2.4. Pengaruh Locus of Control Terhadap Anggaran Partisipasi-Kinerja Manajerial**

Hipotesis 4 :

**H4a** :

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap Internal locus of control (LOC).*

**H4b** :

*Internal Locus of control (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif anggaran partisipasi dengan *internal locus of control*. Demikian pula *Internal Locus of control* (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Brownel (1982b) dan Indriantoro (1993) yang menyatakan anggaran partisipasi berpengaruh positif pada orang-orang yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi. Di dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja manajerial. Sehingga berdasarkan kesimpulan dari penerimaan model penelitian ini adalah anggaran partisipasi akan lebih sesuai pada orang dengan *internal locus of control* sehingga akan lebih berdampak pada peningkatan kinerja manajerialnya.

#### **5.2.5. Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Anggaran Partisipasi-Kinerja Manajerial**

Hipotesis 5 :

**H5a :**

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap self efficacy (SE).*

**H5b :**

*Self efficacy (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif anggaran partisipasi dengan *self-efficacy*. Demikian pula *self-efficacy* mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Sheely (1999) yang menyatakan anggaran partisipasi berpengaruh positif pada orang-orang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi. Hasil pembuktian secara empiris juga telah membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja manajerial. Dengan demikian berdasarkan penerimaan model yang telah diuji tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran partisipasi akan lebih relevan pada orang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

#### **5.2.6. Pengaruh Job-Relevant Information Terhadap Anggaran Partisipasi-Kinerja Manajerial**

Hipotesis 6 :

H6a :

*Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap job-relevant information (JRI).*

H6b :

*Job-relevant information (JRI) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.*

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif anggaran partisipasi dengan *job-relevant information*. Demikian pula *job-*

*relevant information* mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Tiessen dan Waterhouse (1983) & Sheely (1999) yang menyatakan anggaran partisipasi berpengaruh positif pada organisasi dengan *job-relevant information* yang tinggi. Di dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki *job-relevant information* yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja manajerialnya. Sehingga melalui pendekatan model yang telah diuji sebelumnya, maka secara kontekstual dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran partisipasi akan lebih relevan pada situasi lingkungan dimana orang lebih mudah memperoleh *job-relevant information* sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

### **5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information* seperti yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Sesuai uraian pada bab I yang mengemukakan adanya *research gap* yang mendasari penelitian ini yaitu :

*Bagaimana pengaruh variabel kontijensi struktur organisasi, kultur organisasi, locus of control, self-efficacy dan job-relevant information mempengaruhi hubungan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial.*

Diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information* mempengaruhi secara positif hubungan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Dengan demikian kelima variabel yang berfungsi sebagai intervening variabel di dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information* berpengaruh positif dalam hubungannya antara anggaran partisipasi dan kinerja manajerial. Besarnya pengaruh kelima variabel kontijensi tersebut tidak sama, namun signifikan mempengaruhi penerapan anggaran partisipasi yang berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu :

- Penerapan anggaran partisipasi akan semakin relevan dalam meningkatkan kinerja manajerial pada organisasi perusahaan yang memiliki struktur organisasi desentralisasi. Sebaliknya jika anggaran partisipasi diterapkan pada organisasi yang memiliki struktur organisasi sentralisasi akan menjadi kurang efektif untuk meningkatkan kinerja manajerial.

- Penerapan anggaran partisipasi akan semakin relevan dalam meningkatkan kinerja manajerial pada kultur organisasi (perusahaan) yang berorientasi ke orang. Sebaliknya jika anggaran partisipasi diterapkan pada organisasi yang memiliki kultur organisasi (perusahaan) yang berorientasi ke hasil akan menjadi kurang efektif untuk meningkatkan kinerja manajerial.
- Apabila anggaran partisipasi diterapkan pada orang-orang yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi maka akan mampu membantu meningkatkan kinerja manajerialnya. Sebaliknya bila diterapkan pada orang-orang yang memiliki eksternal *locus of control* yang tinggi akan kurang efektif dalam meningkatkan kinerja manajerialnya.
- Anggaran partisipasi akan relevan bila diterapkan pada orang-orang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi dalam meningkatkan kinerja manajerial. Sebaliknya jika diterapkan pada orang-orang yang memiliki *self-efficacy* yang rendah akan kurang efektif dalam meningkatkan kinerja manajerialnya.
- Penerapan anggaran partisipasi akan semakin relevan dalam meningkatkan kinerja manajerial pada lingkungan yang memberikan kemudahan memperoleh *job-relevant information*. Sebaliknya jika anggaran partisipasi diterapkan pada organisasi yang sulit

mendapatkan *job-relevant information* akan menjadi kurang efektif untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian Structural Equation Modeling (SEM), dengan demikian telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial terdiri dari tujuh konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris yaitu :

1. Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.
2. Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap struktur organisasi desentralisasi.
3. Struktur organisasi desentralisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.
4. Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap kultur organisasi yang berorientasi ke orang.
5. Kultur organisasi yang berorientasi ke orang mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.
6. Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *Internal locus of control* (LOC).

7. *Internal Locus of control* (LOC) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.
8. Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *self efficacy* (SE).
9. *Self efficacy* (SE) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.
10. Anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif terhadap *job-relevant information* (JRI).
11. *Job-relevant information* (JRI) mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information* berpengaruh pada hubungan penerapan anggaran partisipasi dan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa dalam kelima model yang diteliti menunjukkan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dalam anggaran dengan kinerja manajerial. Temuan ini mendukung hasil penelitian Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986), dan sesuai dengan kesimpulan yang dikemukakan antara lain oleh Brownell (1982a), Murray (1990), Shield dan Young (1993).

Secara keseluruhan hasil penelitian ini, dengan merujuk pada penelitian terdahulu : Brownel (1982a), Supomo & Nurindriantoro (1998), Brownel (1981), Indriantoro (1993), Sheely (1999), Tiessen dan Waterhouse (1983) menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang telah dikembangkan di dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan. Bukti-bukti dalam penelitian ini juga mendukung kelima model yang telah telah dikembangkan. Jadi perhatian khusus pada bentuk organisasi, karakteristik budaya, pengaruh *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information* sangat penting sebagai pertimbangan dalam pengembangan strategi organisasi untuk menerapkan anggaran partisipasi dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.

Implikasi teoritis pada penelitian ini juga dapat diduga bahwa struktur organisasi desentralisasi, Gul, dkk. (1995), lebih sesuai untuk kondisi lingkungan yang tidak menentu, sementara dalam kondisi tersebut, diperlukan proses penyusunan anggaran yang melibatkan semua pihak. Implikasi ini mempertegas pemikiran yang dikembangkan oleh Tusman dan Nadler (1978), dimana manajemen partisipasi akan lebih memungkinkan terjadinya pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian. Para manajer organisasi dengan struktur desentralisasi merasa mempunyai pengaruh yang lebih besar, sama halnya dengan pengaruh yang dirasakan dalam penyusunan anggaran partisipasi, dan merasa lebih nyaman dalam kegiatan yang berkaitan dengan anggaran, dibandingkan dengan yang

dirasakan oleh para manajer organisasi dengan struktur sentralisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu, anggaran partisipasi lebih efektif dibandingkan dengan anggaran non-partisipasi, Bruns dan Waterhouse (1975). Dalam industri perbankan dimana cabang-cabang merupakan ujung tombak dalam pencapaian target perusahaan maka penerapan struktur organisasi desentralisasi akan cukup memberikan keleluasaan serta memudahkan manajer cabang untuk terlibat secara aktif dalam menyusun rencana bisnis dan strategi termasuk didalamnya rencana target anggaran dan pencapaian rencana anggaran (realisasi anggaran). Prestasi kinerja manajerial (pemimpin) akan menjadi tolok ukur keberhasilan struktur organisasi desentralisasi, karena pelimpahan wewenang dan tanggung jawab anggaran. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa struktur organisasi desentralisasi akan memudahkan manajemen dalam meningkatkan kinerja manajerial melalui partisipasi dalam anggaran. Sedangkan menurut Supomo dan Indriantoro (1998), dasar pemikiran yang mendukung temuan tersebut, yaitu keefektifan anggaran partisipasi tidak hanya memerlukan keterlibatan para manajer pada level yang lebih rendah, melainkan juga perlu adanya pendelegasian wewenang kepada mereka, sehingga mereka mempunyai wewenang yang lebih besar untuk mempengaruhi penyusunan target anggaran yang menjadi pedoman penilaian kinerja mereka. Para manajer lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial sesuai dengan anggaran, di mana

mereka terlibat dalam proses penyusunannya dan menerima pendelegasian wewenang yang relatif lebih besar dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan anggaran. Partisipasi dan pendelegasian wewenang kepada para manajer pada struktur desentralisasi kemungkinan menyebabkan perasaan yang lebih nyaman dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan anggaran, sehingga mereka lebih dapat meningkatkan kinerja manajerial dibandingkan dengan para manajer pada struktur sentralisasi. Temuan ini mendukung kesimpulan hasil penelitian Gul, dkk. (1995) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan struktur desentralisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Bukti yang ditemukan di dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa kultur organisasi yang berorientasi ke orang sangat relevan dalam mendukung penerapan anggaran partisipasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Berkaitan dengan pengujian terhadap pengaruh kultur organisasi, hasil penelitian ini juga menemukan pengaruh yang positif dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial. Interaksi antara variabel partisipasi dengan kultur organisasi yang positif menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan lebih efektif jika keputusan-keputusan penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Anggaran partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi, jika

perusahaan (atasan) peduli dan menaruh perhatian terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang (yang mengerjakan) daripada hasil pekerjaan orang tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek '*human relation*' dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, seperti yang dikembangkan pada penelitian sebelumnya oleh Supomo dan Indriantoro (1998). Penerapan *total quality management* yang menempatkan kelompok sebagai gugus kendali mutu, seperti yang telah diterapkan oleh BNI, Bank Mandiri, BCA, BRI dan beberapa bank yang lain sangat menunjang partisipasi setiap departemen dalam merumuskan dan menetapkan prioritas anggaran (target) yang akan dicapai. Keputusan penting yang diputuskan bersama akan meningkatkan komitmen karyawan sehingga berdampak pada pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) untuk mencapai tujuan organisasi.

Brownell (1981, 1982b), telah meneliti pengaruh variabel personal *locus of control* sebagai variabel kontrol yang menjelaskan hubungan anggaran partisipasi dan kinerja manajerial. Hasil di dalam penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara interaksi anggaran partisipasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial. Ini mendukung relevansi dari studi awal yang dilakukan oleh Cromwell dkk. (1961) yang telah menyimpulkan bahwa individu yang memiliki "personal" control (internal) yang tinggi akan berkinerja lebih baik dibandingkan individu yang memiliki kontrol eksternal. Namun

demikian sebagai variabel kontrol yang menjelaskan hubungan partisipasi dalam anggaran dan kinerja manajerial, locus of control dapat dijustifikasikan sebagai variabel yang memiliki interaksi yang signifikan pada penerapan anggaran partisipasi, ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993). Implikasi teoritis yang disampaikan dari hasil penelitian ini adalah individu yang bersifat *internal* menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik dalam kondisi lingkungan dengan partisipasi yang tinggi, termasuk didalamnya partisipasi dalam penyusunan anggaran yang melibatkan mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Sheely (1999) telah membuktikan secara empiris pengaruh bahwa self-efficacy dapat berfungsi sebagai intervening variabel yang menjelaskan hubungan anggaran partisipasi dan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sheely (1999), adanya pengaruh yang signifikan antara interaksi anggaran partisipasi dan self-efficacy terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hasil penelitian Locke dkk. (1984) yang menemukan korelasi yang signifikan antara *self-efficacy* dan kinerja tugas (*task*) juga di dukung hasil penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan secara teoritis bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran kemungkinan akan lebih efektif pada situasi individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Selanjutnya bukti yang ditemukan di dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan dengan *job-relevant information* yang memadai sangat mendukung di dalam penerapan anggaran partisipasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Informasi sebagai dasar untuk perencanaan dan pengambilan keputusan sangat membantu bagi para manajer yang berada di dalam lingkungan yang kompleks. Berkaitan dengan pengujian terhadap pengaruh *job-relevant information*, hasil penelitian ini juga menemukan pengaruh yang positif dari lingkungan tugas dengan *job-relevant information* yang tinggi terhadap keefektifan anggaran partisipasi untuk peningkatan kinerja manajerial. Interaksi antara variabel partisipasi dengan *job-relevant information* yang positif menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih kondusif pada lingkungan dengan *job-relevant information* yang memadai. Anggaran partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial, jika *job-relevant information* yang dibutuhkan untuk terlibat dalam kerja dan penyusunan anggaran dapat diperoleh dengan mudah bagi para manajer bawahan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya informasi yang cukup di dalam membantu menyelesaikan tugas, seperti yang dikembangkan pada penelitian sebelumnya oleh Sheely (199) dan Kren (1992).

### **5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Berdasarkan hasil penelitian, kelima variabel yang diteliti di dalam penelitian ini ternyata secara signifikan berpengaruh dalam menjelaskan hubungan penerapan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Implikasi manajerial seharusnya lebih difokuskan pada variabel-variabel tersebut. Dengan demikian hasil penelitian telah menunjukkan melalui kelima model yang diuji tersebut bahwa variabel struktur organisasi, kultur organisasi, *locus of control*, *self-efficacy* dan *job-relevant information* merupakan prediktor penting perilaku manajer untuk menerapkan anggaran partisipasi dalam meningkatkan kinerja manajerialnya.

Implikasi dari temuan ini menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada kelima variabel yang berpengaruh tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajemen di dalam meningkatkan kinerja manajerial. Pemberian tanggung jawab akan memacu manajer dalam mencapai prestasi kerjanya, hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan masukan / pendapat dari bawahan. Selain itu dengan menerapkan strategi anggaran partisipasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan yang secara psikologis akan merangsang produktivitasnya.

- Struktur organisasi desentralisasi dengan memberikan pendelegasian wewenang kepada manajer level operasional sangat mendukung bagi pelaksanaan anggaran partisipasi, hal ini dapat dilakukan dengan upaya-upaya manajemen untuk memberikan sebagian besar keputusan operasional supaya dibuat pada tingkat manajerial yang lebih rendah. Pola manajerial yang bervariasi akan membantu manajer yang lebih rendah untuk berinisiatif, kreatif dan membantu mengantisipasi perubahan dilingkungannya dengan cepat.
- Untuk meningkatkan kultur organisasi yang berorientasi ke orang dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan antar manusia di dalam organisasi. Secara teknis hal ini dapat dilakukan dengan memberikan keleluasaan agar keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok, kemudian dilakukan upaya secara sistematis dengan membuat program yang akan menciptakan toleransi dan kepedulian diantara pegawai.
- Untuk memacu seseorang agar mencapai *locus of control* internal yang tinggi dapat dilakukan melalui training-training yang meningkatkan kesadaran pribadi (*self-awareness*). Usaha untuk mencapai prestasi tertinggi merupakan usaha yang maksimal dari setiap individu untuk memotivasi diri dan berperan aktif (berkontribusi) di dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya. Dengan meningkatkan keyakinan

diri setiap manajernya, maka secara organisasi akan memberikan pengaruh pada bagi orang-orang disekelilingnya untuk merealisasikan perencanaan anggaran melalui pencapaian kinerja yang maksimal. Pemberian promosi secara individual pada level manajerial di tingkat bawah akan memacu secara individu bekerja semaksimalnya.

- Self-efficacy merupakan proses bertahap, dimana untuk meningkatkannya dapat dipacu dengan pengalaman tugas, training outwarbbound, pemodelan praktek manajerial, sehingga akan memudahkan manajer dilevel bawah untuk dapat menyusun tujuan organisasi dalam penyusunan anggaran, membuat prioritas tugas dengan efektif dan efisien.
- *Job-relevant information* harus difokuskan untuk membantu manajer agar dapat mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan memiliki informasi yang memadai maka dapat diambil keputusan yang optimal sehingga tujuan kerja yang diharapkan dapat terwujud. Pembangunan teknologi informasi dan jaringan internet dilingkungan perusahaan dapat berpengaruh didalam meningkatkan *job-relevant information*. Dengan demikian dapat diperoleh informasi stratejik yang dibutuhkan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan yang penting bagi perusahaan.

## **5.6. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain bahwa di dalam penelitian ini tidak diteliti kemungkinan pengaruh nonrespon bias terhadap hasil penelitian ini. Jawaban nonresponden kemungkinan berbeda dengan jawaban responden dalam penelitian ini. Kesulitan peneliti untuk melakukan uji respon bias, karena identitas individu responden yang tidak mengirimkan jawabannya tidak diketahui oleh peneliti. Pemilihan sampel yang tidak acak, kemungkinan juga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Responden penelitian terbatas pada para manajer yang bekerja di industri jasa perbankan di Jawa Tengah. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para manajer di perusahaan manufaktur dan perdagangan atau berdasarkan pada tipe kepemilikan: perusahaan asing atau perusahaan domestik. Latar belakang pendidikan dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan dalam instrumen. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang berdasarkan pada persepsi jawaban responden akan dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data

yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penggunaan instrumen pengukuran kinerja manajerial *self-rating* (Mahoney, dkk., 1963), cenderung menimbulkan *leniency bias*. Meskipun secara umum data penelitian ini cukup konsisten dan akurat, tetapi data yang dihasilkan dari instrumen *locus of control* kurang konsisten pada salah satu butir pertanyaan.

### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas, yaitu tidak hanya pada bank-bank di Jawa Tengah, melainkan dapat diperluas pada pada satu jenis bank yang dijadikan penelitian dengan skala penelitian pada cabang-cabang di seluruh Indonesia. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan. Selain itu penggunaan jenis kuesioner terbuka sebaiknya ditambahkan untuk memberikan umpan balik bagi penerapan anggaran partisipasi. Variabel lain yang diduga berpengaruh di dalam pencapaian kinerja seperti *job difficulty* dan *role conflict* dapat dijadikan alternatif penelitian dimasa datang berkaitan dengan penerapan anggaran partisipasi.

## REFERENSI

- Argyris, C. (1952), *The Impact of Budget on People*, The Controllership Foundation, Inc., Cornell University, Ithaca, NY.
- Anderson, C.R. (1977), "Locus of Control, Coping Behaviors, and Performance in a Stress Setting : A longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology*, Agustus, h. 446-451.
- Baligh, Helmy H. (1994), "Component of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to Decisions on the Organization Structure," *Management Science*, Vol. 40, No. 1, Januari, h. 14-27.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84 (2), h. 191-215.
- Bandura, A. dan Schunk, D.H. (1981), "Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (3), h. 586-598.
- Bart, K. C., John P., dan Simon T. (1998), "The Implementation of Strategy: Behavioural VS Budgetary Approaches and The Effect of Participation," *Working Paper*, Innovation Research Working Group, No. 74, Mc Master University, Ontario.
- Becker, S. dan D. Green (1962), "Budgeting and Employee Behavior," *Journal of Business*, Oktober, h. 392-402.
- Brownell, P. (1981), "Participation in the Budgeting Process, Locus of Control and Organizational Effectiveness," *The Accounting Review*, Vol. LVI, No. 4, Oktober, h. 844-860.
- \_\_\_\_\_ (1982a), "Participation in the Budgeting Process: When it Works and When It Doesn't," *Journal of Accounting Literatur*, Vol. 1, h. 124-153.
- \_\_\_\_\_ (1982b), "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control," *The Accounting Review*, Vol. LVII, No. 4, Oktober, h. 766-777.

- \_\_\_\_\_ dan M. Hirst, (1986), "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty," *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, h. 241-249.
- \_\_\_\_\_ dan M. McInnes, (1986), "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance," *The Accounting Review*, Vol. LXI, No. 4, Oktober, h. 587-600.
- Bruns, W.J. dan J.H. Waterhouse (1975)," Budgetary Control and Organization Structure," *Journal of Accounting Research*, Vol. 13, No. 2, h. 177-203.
- Bryan, J.F. dan Locke E.A. (1967), "Goal Setting as a Means of Increasing Motivation, and Managerial Performance," *Journal of Applied Psychology*, Juni, h. 274-277.
- Chenhall, R. H. dan D. Morris (1986), "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems," *The Accounting Review*, No. 1, Januari, h. 16-35.
- Cherrington, D.J. dan J.O. Cherrington (1973), "Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process," *Journal of Accounting Research* (Supplemen), h. 225-253.
- Chow, C. W., Jean C. C., dan S.W. William (1988), "Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance," *The Accounting Review*, No. 1, Januari, h. 111-122.
- Coch, L. dan J.R.P. French (1948), "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, Agustus, h. 512-532.
- Collins, F. (1978), "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes," *The Accounting Review*, April, h. 225-253.
- Cooper, R.D. dan Emory, W.C. (1995), *Business Research Methods*, 5th ed., London, Richard D. Irwin, Inc.
- Dunk, A. S. (1990), "Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 3, h. 171-178.

- Emmanuel, C. D. Otley, dan K. Merchant (1990), *Accounting for Management Control*, Chapman and Hall, London.
- French, J.R.P., J. Israel dan D. Aas (1960), "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimension of Decision Making," *Human Relations*, Februari, h. 3-19.
- Frucot, V. dan Shearon W.T. (1991), "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction," *The Accounting Review*, Januari, h. 80-89.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading MA.
- Gist, M.E., dan Mitchell, T.R. (1992), "Self-Efficacy : A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, 17 (2), h. 183-211.
- Gordon, G.G. (1991), "Industry Determinant of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, h. 396-415.
- Gordon, L. A. dan V.K. Narayanan (1984), "Management Accounting System, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, h. 33-47.
- Govindarajan, V. (1986), "Impact of Participation in the Budgetary Process on Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives," *Decisions Sciences*, Fall, h. 496-516.
- Gul, F. A., J. S. L. Tsui, S. C. C. Fong, dan H. Y. L. Kwok (1995), "Decentralisation as a Moderating Factor in Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hong Kong Evidence," *Accounting and Business Research*, Vol 25, No. 98, h. 107-113.
- Hair, J. F., Jr., et. al. (1995), *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Hanson, E.I. (1966), "The Budgetary Control Function," *The Accounting Review*, April, h. 239-243.

- Harrison, G. L. (1992), "The Cross-Cultural Generalizability of the Relation Between Participation, Budget Emphasis and Job Related Attitudes," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 1, h. 1-15.
- Harrison, G. L. (1993), "Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style - The Influence of National Culture and Personality," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 4, h. 319-339.
- Hatch, M.J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, h. 657-693.
- Heneman, H.G. (1974), "Comparisons of Self and Superior Ratings of Managerial Performance," *Journal of Applied Psychology*, No. 59, h. 638-642.
- Hofstede, G. (1968), *The Game of Budget Control: How Live with Budgetary Standards and Yet be Motivated by Them*, Van Gorcum, Netherlands.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London.
- Hofstede, G., Bram N, Denise D. O. dan Geert S. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 35, h. 286-316.
- Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Harper Collins Publishers, London, h. 181.
- Holmes, S. dan Marsden, S. (1996), "An Exploration of the Espoused Organizational Culture of Public Accounting Firms," *Accounting Horizons*, September, hal 26-53.
- Hood, J.N. dan Koberg, C.S. (1991), "Accounting Firm Cultures and Creativity Among Accountants," *Accounting Horizons*, September, h. 12-20.

- Huck, S.W. dan Cormier, W.H. (1996), *Reading Statistics and Research*, Edisi kedua, Harper Collins Publishers Inc., NY.
- Indriantoro, N. (1993), "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables," *Ph.D. Dissertation*, University of Kentucky, Lexington.
- Kenis, I. (1979), "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance," *Accounting Review*, October, h. 707-721.
- Joreskog, K.G. dan Sorbom, D. (1984), *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods*, Mooresville, IN:Scientific Software Inc.
- Kotter, J.P. dan Heskett, J. L. (1992), *Corporate Cultures and Performance*, Maxwell Macmillan, Canada.
- Lukka, K. (1988), "Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, h. 281-301.
- Mahoney, T. A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll (1963), *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, OH.
- Merchant, K.A. (1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance," *The Accounting Review*, h. 813-828.
- Meschi, P.X. dan Roger, A. (1995), "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures," *Management International Review*, Vol. 34, No. 3, h. 197-215.
- Mia, L. (1988), "Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation," *Accounting, Organizations and Society*, Vol 13, No. 5, h. 465-475.
- Milani, K. (1975), "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study," *The Accounting Review*, April, h. 274-284.

- Mitchell, T.R., Smyser, C.M., dan Weed, S.E. (1975), "Locus of control : Supervision and Work Satisfaction ", *Academy of Management Journal*, September, h. 623-631.
- Murray, D. (1990), "The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables," *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 2, h. 104-123.
- Nadler, D.A. dan Tushman, M.L. (1988), *Strategic Organization Design*, Harper Collins, h. 110-115.
- O'Connor, N. G. (1995), "Cultural Versus Non-Cultural Influences on the Use of Performance Evaluation Systems in Singapore and South Korea," *Paper*.
- Pratt, J. L., C. Mohrweis, and P. Beaulieu (1993), "The Interaction between National and Organizational Cultures in Accounting Firms: An Extension," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, h. 621-628.
- Pratt, J. L., and P. Beaulieu (1992), "Organizational Cultures in Public Accounting: Size, Technology, Rank, and Functional Area," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 7, h. 667-684.
- Pyndyk, R.S. dan Rubinfeld, D.L. (1991), *Econometric Models and Economic Forecasts*, 3rd Ed., McGraw-Hill Publishing, Inc. NY.
- Rao, Purba (1996), "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March, h. 28-32.
- Riyanto, B. (1997), "A Test of the Effect of Attitude, Strategy, and Decentralization on Budget Participation: A System of Fit Approach," *Makalah Simposium Nasional Akuntansi I*, Yogyakarta.
- Rotter, J.R. (1966), "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 1, No. 609, h. 80.
- Rotter, J.R. (1971), "External Control and Internal Control", *Psychology Today* Juni, h. 37.

- Sackmann, S.A. (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge," *Administrative Science Quarterly*, 37, h. 140-161.
- Schein, E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San-Francisco.
- Schiff, M., dan Lewin, A. Y. (1970), "The Impact of People on Budgets," *The Accounting Review*, April, h. 259-269.
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods for Business-A Skill Building Approach*, 2nd Ed., John Willey & Sons, Inc. Toronto.
- Sekaran, U. dan Snodgrass, C. R. (1986), "A Model for Examining Organizational Effectiveness Cross-Culturally," *Advances in International Comparative Management*, Vol. 2, h. 211-232.
- Sheely, A. Rebekah (1999), "The Mediating Effect of Task-Relevant Knowledge and Self-Efficacy on the Budgetary Participation-Job Performance Relationship," *Ph.D Dissertation*, University of Nebraska.
- Shields, M.D. dan Young, S.M. (1993), "Antecedents and Consequences of Participative Budgeting: Evidence on the Effects of Asymmetrical Information," *Journal of Management Accounting Research*, Fall, h. 265-280.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. (1989), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES.
- Soeters, J. dan Schreuder, H. (1988), "The Interaction Between National and Organizational Cultures in Accounting Firms," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 1, h. 75-85.
- Supomo, B. dan Indriantoro, N. (1998) : "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Kelola*, No.18/VII/1998.
- Stedry, AC., (1960), *Budget Control and Cost Behavior*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliff, N.J.

- Tushman, M. L. dan Nadler, D.A. (1978), "Information Processing as An Integrating Concept in Organizational Design," *Academy of Management Review*, h. 613-624.
- Vroom, V.H. (1960), *Some Personality Determination of The Effects of Participation*, Prentice-Hall, Inc., NJ.
- Waterhouse, J. H. dan Tiessen, P. (1978), "A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research," *Accounting, Organizations and Society*, Agustus, h. 65-76.
- Wahyudi, Sugeng (1996), "Analisis Anggaran Partisipatif dan Pengaruhnya pada Kinerja Bank BPD Jateng," *Tesis-S2 Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Wong, Y.Y.G. dan Philip, H.B.M (1994), "Culture, Context and Structure: A Test on Hongkong Banks," *Organization Studies*, No. 15/1, h. 99-123.
- Wood, R. dan Bandura, A. (1989), "Social Cognitive Theory of Organizational Management," *Academy of Management Review*, 14 (3), h. 361-384.
- Zikmund, W. G. (1994), *Business Research Method*, (4th ed.) : The Dryden Press, Harcourt College, Publisher.