

**PENGARUH KEIKUTSERTAAN MANAJER DALAM
PENYUSUNAN BUDGET TERHADAP PERILAKU
MANAJER YANG KINERJANYA DIUKUR
DENGAN INFORMASI AKUNTANSI**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Anif Kartika Findiarti

02 312 042

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

**PENGARUH KEIKUTSERTAAN MANAJER DALAM
PENYUSUNAN BUDGET TERHADAP PERILAKU
MANAJER YANG KINERJANYA DIUKUR
DENGAN INFORMASI AKUNTANSI**

SKRIPSI



Disusun oleh :

Anif Kartika Findiarti

02 312 042

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

**PENGARUH KEIKUTSERTAAN MANAJER DALAM
PENYUSUNAN BUDGET TERHADAP PERILAKU
MANAJER YANG KINERJANYA DIUKUR
DENGAN INFORMASI AKUNTANSI**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII**

Oleh :

Anif Kartika Findiarti

02 312 042

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain dan ini disebutkan dalam referensi. Dan apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Februari 2006

Penyusun,

(Anif Kartika Findiarti)

**PENGARUH KEIKUTSERTAAN MANAJER DALAM
PENYUSUNAN BUDGET TERHADAP PERILAKU
MANAJER YANG KINERJANYA DIUKUR
DENGAN INFORMASI AKUNTANSI**

Hasil Penelitian

Diajukan oleh:

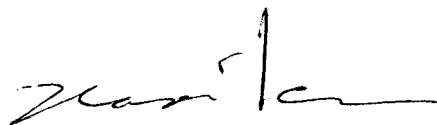
Anif Kartika Findiarti

02 312 042

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 23 Februari 2006

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hadri Kusuma, MBA, Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

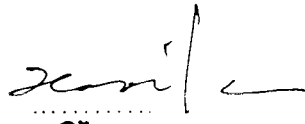
SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEIKUTSERTAAN MANAJER DALAM PENYUSUNAN BUDGET
TERHADAP PERILAKU MANAJER YANG KINERJANYA DINILAI DENGAN
INFORMASI AKUNTANSI**

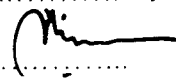
**Disusun Oleh: ANIF KARTIKA FINDIARTI
Nomor mahasiswa: 02312042**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 17 April 2006

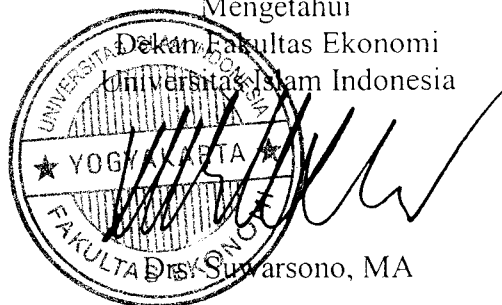
Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA



Penguji : Dra. Isti Rahayu, M.Si, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Drs. Suwarsono, MA



HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya kecil ini ini aku persembahkan untuk:

*Orang tuaku Bapak Supardi dan Ibu Maryani tercinta yang selalu berdoa,
membimbing, dan mendukungku
Kakakku tercinta Mas Alef*

MOTTO

- Always welcome the new morning with a new spirit, a smile on your face, love in your heart, and good thoughts in your mind. Go fight for your life, love, and your destiny.
- Forget the mistake that you have made, but don't forget the lesson you learned.
- Gapailah cita-citamu, perjuangkan cintamu, dan lanjutkan hidupmu dengan senyuman.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiem

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas Rahmat, Taufik, dan Hidayah-Nya, yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Adapun skripsi ini dibuat untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Sarjana Strata-1 Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dan masukan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia beserta semua staf dosen yang telah membimbing kami selama belajar di Fakultas Ekonomi ini.
2. Bapak Dr. Hadri Kusuma, MBA, Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi terima kasih atas segala bimbingan dan pengarahan yang diberikan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak Johan Arifin, SE, M.Si selaku DPA terima kasih atas bantuannya.
4. Kedua orang tuaku Bapak Supardi, Ibu Maryani, Mas Alef dan seluruh keluargaku tercinta yang senantiasa berdoa, mendampingi dan memberikan semangat materil maupun spiritual dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Seluruh saudara-saudara sepupuku (Dilla, Evin "Ephon", Ferren "Si cengeng", Mbak Ita, Bulik Nunung) yang selalu menyemangatiku.
6. Teman-teman kuliahku Ririen (setelah lulus nikah ya... duh cepet amat), Motiek (habis KKN tambah melar aja tuh badan), Idha (kalau bimbingan skripsi salam ya buat Pak Johan), Andien (jangan lupa misi kita lho... besok kita les bareng ya jeng), Shanty (makin lengket aja ama Bang Herman), Nissa, Rissa, Rima, Ambar, Noke, Pipit, Lia "Ulil", Tria, Galuh. juga anak-anak Akuntansi "A" 2002 lainnya terima kasih atas bantuannya yang tak terhingga. Terima kasih atas persahabatan yang telah kalian tawarkan padaku, kalian adalah tempat bertanya semua PR-ku he he.. sorry ya.. kalau aku banyak ngrepotin kalian, aku nggak akan sampai sejauh ini tanpa kalian, kan kujadikan kalian sebagai kenangan terindah dalam hidupku (Samsons banget yach...).
7. Teman-teman seperjuangan skripsiku dan seperjuangan bimbingan skripsi Pak Hadri (cayoo girls smangat...☺).
8. Teman-teman KKN unit BT-73 Vika , mas Luqi (thanks ya Brow slalu ada waktu buat Anif curhat), Ifan.
9. Teman-teman SMA-ku Rhanie, Phipiet, Noer, Astrika (kapan kita reuni).
10. Thanks to Simple Plan, Fort Minor, Samsons, dan semua lagu yang ada di komputerku (lagu-lagu kalian selalu membuatku semangat, ceria, menenangkan, dan selalu setia menemaniku di kala aku sedih).
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini.

Semoga segala bantuan, bimbingan dan pengarahan mendapat imbalan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam karya ilmiah ini masih terdapat banyak kekurangan-kekurangannya, dan untuk itu penulis akan menerima dengan senang hati segala kritik dan saran yang membangun demi kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Dengan segala hati, penulis ucapkan terima kasih dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Akhirnya seiring dengan doa untuk kita semua, semoga Allah SWT memberikan jalan yang diridhoi untuk mencapai kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat. Amin Ya Rabbal 'Alamin.

Wassamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta. Februari 2006

Penulis

Anif Kartika Findiarti

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Permasalahan	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	
2.1. Penganggaran	9
2.2. Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Anggaran	11
2.3. Perilaku Manajer	14
2.4. Penilaian Kinerja Manajer	16
2.5. Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Anggaran terhadap Penilaian Kinerja Manajer	19
2.6. Tinjauan Penelitian Terdahulu	20
2.7. Perumusan Hipotesis	24
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	27
3.2. Definisi Operasional Variabel	28

3.3. Pengukuran Variabel	30
3.4. Metode Analisis	31
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Statistik Deskriptif Variabel	34
4.2. Uji Tanda untuk Median	34
4.3. Uji Tanda untuk Dua Sampel yang Berhubungan	35
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	41
5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya	41
5.3. Implikasi Penelitian	42
REFERENSI	45
LAMPIRAN	48

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
4.1.1. Statistik Deskriptif Variabel	34
4.2.1. Uji Tanda untuk Median: Kinerja	35
4.3.1. Uji Tanda untuk Kondisi 1 dan Kondisi 3	38
4.3.2. Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 4	38
4.3.3. Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 3	39
4.3.4. Uji Tanda untuk Kondisi 3 dan Kondisi 4	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1. Daftar Pertanyaan Kuesioner	49
2. Uji Tanda untuk Kondisi 1 dan Kondisi 3	60
3. Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 4	60
4. Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 3	61
5. Uji Tanda untuk Kondisi 3 dan Kondisi 4	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Anggaran adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisi rencana kegiatan masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan rencana jangka pendek (biasanya satu tahun) perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah untuk mewujudkan strategi obyektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan (Mulyadi, 1997). Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Siegel dan Marconi, 1989). Dalam penyusunan anggaran tersebut, manajer puncak perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat mempresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota (Edfan Darlis, 2001)

Menurut Hansen dan Mowen (1995:667) anggaran biasanya disiapkan atau dibuat perusahaan baik pada level korporat, departemen, divisi, maupun untuk berbagai fungsi seperti penjualan, produksi, riset, dan lain-lain (Mohammad Nizarul Alim, 2002). Mengingat pentingnya fungsi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan, maka proses penyusunan anggaran (penganggaran) merupakan masalah esensi bagi keberhasilan anggaran perusahaan.

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal itu sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki (Riza Reni Yenti, 2003).

Syarat pelibatan bawahan dalam penyusunan anggaran adalah struktur desentralisasi yang diterapkan oleh perusahaan. Struktur desentralisasi menunjukkan manajemen puncak mendelegasikan wewenang tanggung jawab kepada manajer menengah dan bawah dalam bentuk pembuatan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984 dalam Jeffrey Gaspersz, 2003).

Dalam penelitian Mohammad Nizarul Alim (2002) partisipasi dalam proses penyusunan anggaran telah diasosiasikan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dan motivasi kerja manajerial (Govindarajan 1986; Kren 1992). Argumen tersebut nampak logis karena: (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebagai suatu mekanisme untuk pertukaran informasi memungkinkan bawahan memperoleh pemahaman yang lebih jelas terhadap pekerjaan mereka sehingga membantu mereka meningkatkan kinerjanya (Hopwood, 1976), (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran mungkin akan menyediakan kesempatan bagi manajer untuk memperoleh akses informasi yang dapat digunakan untuk mempertahankan kinerjanya (Brownell dan Hirst 1986), (3) mengizinkan manajer

pada level bawah untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, memungkinkan mereka untuk menyalurkan (*channel*) *skill*, kemampuan dan motivasi mereka terhadap organisasi (Riyanto dan Ryan, 1997). Keikutsertaan manajer tingkat bawah ini yang nantinya akan dievaluasi kinerjanya oleh manajemen puncak untuk mengetahui manajer pusat pertanggungjawaban mana yang dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Dengan begitu setiap orang yang diukur kinerjanya akan peduli (*concern*) terhadap unsur-unsur yang digunakan untuk mengukur kinerjanya (Mulyadi, 1997).

Partisipasi anggaran yang menurut Brownell (1982) yaitu luasnya manajer terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan anggaran. Kinerja manajer adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govindarajan dan Gupta, 1985; Nouri dan Parker, 1998 dalam Supriyono dan Akhmad Syakhroza, 2003). Informasi akuntansi merupakan alat untuk berpikir manajer dalam bisnis untuk mengkomunikasikan pikiran-pikiran bisnis manajer kepada bawahan dan atasannya, kepada manajer lain, dan kepada pihak luar (Mulyadi, 1997). Perilaku adalah sikap dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang akibat dari pengaruh/intervensi pihak luar (manajemen) terhadap individu bersangkutan (Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma, 2000).

Penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Beberapa penelitian menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif

signifikan terhadap kinerja manajerial (Supriyono dan Akhmad Syakhroza, 2003), (Mohammad Nizarul Alim, 2002), (Widi Hariyanti dan Mohammad Nasir, 2002), (Oktavianus Pasoloran, 2002), (Eko Hariyanto dan Margani Pinasti, 2002). Tetapi hasil penelitian Tjahjaning Poerwati (2002) dan Riza Reni Yenti (2003) menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Selama ini yang menjadi perbedaan hasil penelitian di antara peneliti adalah unsur yang dimasukkan dalam penelitian. Unsur-unsur yang dimasukkan antara lain ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan strategi kompetitif (Sukma Lesmana, 2003), keadilan persepsian (keadilan distributif dan keadilan prosedur), komitmen terhadap tujuan serta motivasi (Riza Reni Yenti, 2003), *job relevant information* dan VOI (Jeffry Gaspersz, 2003), asimetri informasi (Supriyono dan Akhmad Syakhroza, 2003), komitmen organisasi (Firdaus Abdul Rahman, 2002), ketidakpastian stratejik dan revisi anggaran (Mohammad Nizarul Alim, 2002), budaya organisasi (Tjahjaning Poerwati, 2002), kecukupan penganggaran (Oktavianus Pasoloran, 2002).

Berdasarkan penelitian yang telah ada, penelitian ini mencoba memasukkan unsur manajer yang kinerjanya dinilai dengan informasi akuntansi. Informasi akuntansi dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu informasi operasi, informasi akuntansi keuangan, dan informasi akuntansi manajemen. Informasi operasi adalah untuk melaksanakan aktivitas perusahaan sehari-hari, informasi akuntansi keuangan adalah informasi yang diperlukan baik oleh manajemen puncak maupun pihak luar perusahaan seperti pemegang saham,

sedangkan informasi akuntansi manajemen adalah informasi akuntansi yang diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen: perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan (Mulyadi, 1997). Pemilihan variabel kontijensi informasi akuntansi sebagai kriteria untuk menilai prestasi seorang manajer pusat pertanggungjawaban telah menjadi topik yang menarik di bidang akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku. Beberapa kontroversi yang sempat muncul dari hasil-hasil penelitian awal di bidang ini menarik para peneliti lain untuk membahasnya. Berdasarkan kutipan dari Eko Hariyanto dan Margani Pinasti (2002), penelitian terdahulu di bidang ini menunjukkan bahwa tingkat dalam penilaian kinerja manajer perusahaan dapat menyebabkan munculnya perilaku-perilaku yang tidak diinginkan (*dysfunctional behavior*) pada kondisi-kondisi tertentu sebagai variabel *moderate*. Hal ini berarti bahwa tingkat RAPM berhubungan dengan kemunculan perilaku menyimpang. RAPM (*Reliance on Accounting Performance Measures*) atau tingkat penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja manajemen merupakan variabel independen penelitian. RAPM dinyatakan dalam tiga tingkatan, yaitu RAPM tingkat tinggi (informasi akuntansi merupakan sebagai kriteria tunggal dalam penilaian kinerja), RAPM tingkat sedang (informasi akuntansi digunakan bersama-sama dengan informasi non-akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja), dan RAPM tingkat rendah (informasi non-akuntansi digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja) (Hopwood, 1972 dalam Azhar Maksud, 1990). Menurut Hopwood (dalam Amsal Djunid, 1990) perilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*) yang mungkin muncul, dapat berupa timbulnya tekanan-tekanan dan ketegangan yang dialami

manajer yang dinilai prestasinya, hubungan yang tidak harmonis antara atasan dengan bawahan, dan manipulasi informasi akuntansi pusat pertanggungjawaban..

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya oleh Eko Hariyanto dan Margani Pinasti (2002), hal itu dilakukan karena untuk menambah keyakinan apakah keikutsertaan manajer dalam penyusunan *budget* yang dinilai berdasarkan informasi akuntansi mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang dalam penilaian kinerja. Replikasi penelitian ini dengan perbedaan sampel yang digunakan yaitu manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini akan mengungkapkan suatu permasalahan mengenai analisis berpengaruhnya keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran terhadap perilaku manajer yang kinerjanya dinilai dengan informasi akuntansi.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keikutsertaan manajer dalam penyusunan *budget* terhadap perilaku manajer yang kinerjanya dinilai dengan informasi akuntansi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai pengaruh keikutsertaan manajer dalam penyusunan budget terhadap perilaku manajer yang kinerjanya dinilai dengan informasi akuntansi.
2. Memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan terutama dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian.

1.5. Sitematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan
Pendahuluan memuat hal-hal sebagai berikut: latar belakang masalah, rumusan permasalahan penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.
2. Bab II Landasan Teori dan Perumusan Hipotesis
Landasan teori dan perumusan hipotesis hamper sama dengan yang dikemukakan pada proposal penelitian, dan mungkin telah diperluas dengan referensi atau keterangan tambahan yang dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian.
3. Bab III Metode Penelitian
Pada bab ini merupakan uraian/gambaran secara umum atas obyek penelitian atau data umum dan data khusus. Pada penelitian ini yang

menjadi obyek penelitian adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ.

4. Bab IV Analisis dan Pembahasan

Bab IV ini memuat uraian secara rinci mengenai langkah-langkah analisis data dan hasilnya serta pembahasan hasil yang diperoleh. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah uji tanda untuk median dan uji tanda untuk dua sampel yang berhubungan.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab V ini memuat secara singkat mengenai kesimpulan penelitian dan saran-saran yang ditujukan pada berbagai pihak. Kesimpulan merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan untuk menjawab pokok masalah yang dirumuskan pada bab I. Saran dibuat berdasarkan baik teori, pengalaman maupun pertimbangan penulis yang ditujukan pada manajer atau pihak intern perusahaan lainnya untuk memperbaiki dan menyempurnakan praktik yang berlaku dalam perusahaan. Saran bukan merupakan keharusan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Penganggaran

Anggaran merupakan bagian penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu.

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam analisis yang terpengaruh kuat dengan faktor musiman, mungkin ada dua anggaran dalam setahun, sebagai contoh perusahaan pakaian mempunyai anggaran musim gugur dan musim semi.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Kegunaan dari anggaran adalah: (1) untuk menyusun perencanaan stratejik, (2) untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian dari organisasi, (3) untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, (4) guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan, dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan, (4) untuk mencapai kerjasama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja actual manajer.

Penganggaran dibagi menjadi dua, yaitu (1) penganggaran partisipatif (*bottom-up*): proses penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran mereka, (2) penganggaran non-partisipatif (*top-down*); proses penyusunan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Penganggaran *top down* jarang berhasil. Hal itu menunjukkan kurangnya kerjasama dari tiap bagian dari pembuat anggaran.

Anggaran partisipatif dapat membangkitkan kerjasama untuk pencapaian tujuan dari anggaran; bagaimanapun juga; jika dikendalikan dengan hati-hati, maka dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2003).

Munculnya rasa tanggung jawab pada level lebih rendah dapat lebih memperkuat kreativitas (Hansen dan Mowen, 1995). Lebih lanjut Hansen dan Mowen menyatakan bahwa apabila manajer lebih bawah diberi kesempatan

menyusun anggaran, maka *goal budget* akan menjadi *goal personal* dan akan menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar.

Partisipasi anggaran juga memotivasi manajera pada level lebih rendah, sehingga mereka bersedia menerima dan mencapai target serta skema pengendalian. Suatu survei yang dilakukan oleh Standard and Poor's vs Companies terhadap 98 responden menyebutkan bahwa mereka lebih sering menggunakan anggaran partisipatif ketika manajer pada level lebih rendah mempunyai pengetahuan yang lebih dibandingkan dengan manajemen pusat (Zimmerman, 1995). Para pendukung model anggaran partisipatif mengklaim bahwa peningkatan tanggung jawab dan tantangan yang inheren dalam proses penyediaan insentif nonmoneter yang bisa menimbulkan tingkat kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi (Hansen dan Mowen, 1995). Mereka berargumen bahwa individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran milik mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapainya, dan selain itu bagi perusahaan, perilaku anggaran partisipatif memiliki keunggulan dengan masuknya pengetahuan dari kondisi lokal dalam suatu proses perencanaan (Mohammad Nizarul Alim, 2002).

2.2. Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah sebuah "proses kerja sama pembuatan keputusan oleh dua atau lebih bagian yang mana keputusan mempunyai dampak di masa depan tentang apa yang diputuskan oleh mereka." Dengan kata lain, pekerja dan manajer level lebih bawah mempunyai suara pada proses manajemen. Ketika diterapkan untuk perencanaan, partisipan mengarahkan pada keterlibatan dari manajer level

tengah dan level bawah pada keputusan utama untuk penentuan operasional yang obyektif dan penetapan tujuan kinerja. Keterlibatan mungkin berubah dari kehadiran partisipan belaka pada pertemuan menjadi ikut sertanya dalam diskusi mengenai alasan pada jatah penjualan, dan target produksi sebagai hak untuk bernegosiasi pada salah satu penentuan tujuan.

Banyak penelitian pada pembuatan anggaran partisipatif tidak setuju dengan format keeksklusifan untuk partisipasi pekerja yang akan bekerja untuk semua organisasi. Hal itu relatif sedikit dalam berdiskusi atau persetujuan pada departemen, cakupan, dan bobot dari partisipasi. Itu tidak ada keseragaman untuk melihat siapa yang seharusnya berpartisipasi (departemen), keputusan macam apa yang seharusnya mereka partisipasikan (cakupan), atau tingkat dari kekuatan partisipan pada keputusan akhir (bobot keputusan).

Departemen, cakupan, dan bobot dari partisipasi pada penetapan tujuan bergantung pada gaya kepemimpinan organisasional, struktur organisasional, kecepatan pada pembuatan keputusan, keahlian pada tenaga kerja, dan tipe dari kontribusi yang dapat mereka buat. Selanjutnya, organisasi harus menentukan apakah akan memasukkan manajer tengah, atau tenaga kerja pada proses pembuatan anggaran. Kemudian keputusan harus dibuat mengenai aktivitas anggaran yang mana anggota organisasi berpartisipasi. Akhirnya, manajemen puncak harus memutuskan ketika ikut campur menenangkan perselisihan, mendorong kemacetan diskusi, atau mengumumkan bahwa waktu habis dan sebuah keputusan harus dibuat oleh partisipan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989).

Penelitian telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (proses di mana pembuat anggaran ikut terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai efek yang positif dari motivasi menjadi dua alasan:

1. Ada penerimaan yang lebih besar dari tujuan anggaran jika mereka merasa berada dalam kontrol manajer, dibandingkan dengan dengan ada paksaan dari luar. Hal ini menuju kepada tanggung jawab individu untuk mencapai tujuan.
2. Hasil partisipasi pembuatan anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pembuat anggaran yang dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut, pembuat anggaran mempunyai pengertian yang lebih untuk pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama tahap pemeriksaan dan persetujuan.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka. Milani (1975), menyatakan bahwa tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Sigel dan Marconi (1989), berpendapat bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerjasama di antara anggota dalam mencapai tujuan

juga ikut meningkat. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan cara yang efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh. (Firdaus Abdul Rahman, 2002).

Partisipasi pembuatan anggaran sangat menguntungkan untuk pemusatan tanggung jawab dalam pelaksanaan secara dinamis dan dalam lingkungan yang tidak pasti karena manajer yang bertugas pada pemusatan tanggung jawab memungkinkan untuk mempunyai informasi terbaik tentang yang dapat mempengaruhi pemasukan dan pengeluaran mereka. Keterlibatan manajemen senior penting agar tiap sistem efektif dalam memotivasi pembuat anggaran. Manajemen harus berpartisipasi dalam memeriksa dan menyetujui anggaran, dan persetujuan tidak hanya sebagai stempel. Tanpa partisipasi aktif mereka dalam proses persetujuan, akan ada godaan besar oleh pembuat anggaran untuk “bermain” dengan sistem di mana beberapa manajer akan dengan mudah memasukkan anggaran atau anggaran yang berisi pinjaman yang berlebihan untuk kemungkinan yang ada. Manajemen juga harus mengikuti hasil anggaran, jika tidak ada tanggapan dari atasan, dengan hormat kepada hasil anggaran, system anggaran tidak akan efektif dalam memotivasi pembuat anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2003).

2.3. Perilaku Manajer

Perilaku manajer dapat berupa penyimpangan positif dan penyimpangan negatif. Penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang

merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang tepat.

Penyimpangan yang menguntungkan juga memerlukan perhatian yang sama dari manajemen karena mengandung informasi yang banyak manfaatnya. Penyimpangan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa dan untuk menunjukkan realistik atau tidaknya sasaran yang ditetapkan. Penyimpangan yang menguntungkan dapat pula menjelaskan ketidakefisienan di bidang lain.

Masalah yang kemungkinan timbul dalam menentukan penyebab penyimpangan adalah manajer dan bawahannya tidak bekerja sama dalam penyelidikan. Seringkali pencarian penyebab terjadinya penyimpangan dianggap sebagai upaya untuk mencari siapa yang salah. Dalam situasi semacam ini, manajer seringkali merasa terancam, bersikap bertahan, menolak kekurangan yang terjadi, atau mencoba menyalahkan orang lain (Mulyadi, 1997).

Aspek perilaku dari anggaran menunjuk pada perilaku manusia yang ditunjukkan pada proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang disebabkan ketika orang-orang mencoba hidup dengan anggaran. Ini menunjuk pada kegelisahan yang disebabkan oleh kepastian pengeluaran yang terbatas yang tidak akan dapat ditingkatkan pada tahun ini, rasa takut pada ucapan staff bahwa tidak akan membayar kenaikan pada tahun ini, dan kecemburuan yang mungkin meningkat ketika departemen yang lebih tinggi menerima kenaikan anggaran terbesar pada tahun yang bersangkutan.

Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia. Anggaran memberitahukan kepada orang-orang tentang apa yang diharapkan oleh mereka dan apa itu hak. Anggaran terbatas pada apa yang mungkin dapat diperoleh dan seberapa banyak yang mungkin dapat dibelanjakan. Anggaran mengendalikan tindakan manajerial. Anggaran adalah alasan bahwa kinerjanya manajer yang dimonitor secara berkelanjutan dan standar berlawanan yang mana hasil kinerja dibandingkan. Orang-orang merasa tertekan dari anggaran yang ketat dan kegelisahan dari laporan kinerja yang jelek. Ketidaksukaan dari seluruh proses penyusunan anggaran mungkin akan menyebabkan orang-orang untuk memanipulasi anggaran (Siegel dan Marconi, 1989).

2.4. Penilaian Kinerja Manajer

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989)

Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi. Pertama, manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer, ataupun pemberhentian. Kedua, penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, tentang menjelaskan ketrampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan. Ketiga, penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria

untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Karyawan kontrak baru yang kinerjanya masih rendah, dapat diidentifikasi melalui penilaian kinerja. Sama halnya, efektivitas suatu pelatihan serta program pengembangan dapat ditentukan dengan cara menaksir seberapa baik partisipasi karyawan dalam memenuhi penilaian kinerja mereka. Keempat, penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka. Terakhir, penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan-penghargaan lainnya ditentukan melalui penilaian kinerja (Anthony dan Govindarajan, 2002).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Dalam penilaian kinerja manajer perusahaan kemungkinan menggunakan informasi akuntansi saja untuk menilai kinerja para manajernya. Kemungkinan yang lain adalah informasi akuntansi digunakan bersama dengan informasi nonakuntansi untuk menilai kinerja para manajer.

Informasi akuntansi digunakan sebagai dasar atau salah satu dasar untuk menilai kinerja manajer karena informasi akuntansi mencerminkan nilai sumber

daya yang diperoleh perusahaan dari bisnisnya dan yang dikorbankan oleh para manajer untuk menjalankan aktivitas bisnis perusahaan. Kinerja para manajer diwujudkan dalam berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena setiap kegiatan tersebut memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu, informasi akuntansi merupakan dasar obyektif, bukan subyektif, sebagai dasar penilaian kinerja manajer (Mulyadi, 1997).

Alat yang diperlukan manajemen untuk membantu dalam mengevaluasi prestasi kinerja manajer-manajer pada berbagai tingkat pusat pertanggungjawaban yang lebih rendah. Alat tersebut dikenal dengan sistem evaluasi kinerja manajemen (*managerial performance evaluation system*) (Azhar Maksum, 1990). Hasil evaluasi kinerja ini berguna bagi manajemen puncak untuk membuat keputusan-keputusan tentang balas jasa (*rewards*) untuk para manajer pusat pertanggungjawaban yang dinilai. Selain untuk mengevaluasi prestasi, sistem ini dapat pula digunakan oleh manajemen untuk memotivasi para manajer pusat pertanggungjawaban. Hal ini menunjukkan peran penting sistem evaluasi kinerja manajemen yang diterapkan dalam suatu perusahaan.

Dalam merancang sistem evaluasi kinerja ini, manajemen puncak biasanya dihadapkan pada beberapa alternatif. Alternatif-alternatif tersebut adalah apakah sistem tersebut didasarkan sepenuhnya kepada data dan informasi akuntansi atau informasi nonakuntansi atau kontribusi dari keduanya. Alternatif-alternatif tersebut menunjukkan berbagai tingkat keyakinan terhadap informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian manajemen yang juga disebut *Reliance on Accounting*

Performance Measures atau dapat disingkat menjadi tingkat RAPM (Amsal Djunid, 1990).

2.5. Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Anggaran terhadap Penilaian Kinerja Manajer

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian antara lain Argyris (1952). Barangkali merupakan peneliti pertama yang tertarik untuk mengamati perbedaan pendapat mengenai konsekuensi penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian prestasi. Konsekuensi ini bisa terjadi karena di satu pihak orang berpendapat bahwa informasi akuntansi secara teknis merupakan data yang tidak sempurna untuk menilai seseorang, sedangkan di satu pihak cara (*style*) penggunaan informasi tersebut oleh atasan untuk menilai bawahan akan mencapai konsekuensi sendiri. Kesimpulan dari hasil penelitian Argyris ini menunjukkan bahwa cara penggunaan budget atau informasi akuntansi untuk menilai kinerja seorang manajer, dapat menyebabkan manajer tersebut mengalami ketegangan, rasa dendam, curiga mencurigai terhadap sesama rekan kerja, perasaan was-was, serta kurang percaya diri, dan yang penting bahwa konsekuensi ini mungkin terjadi dengan mengabaikan tingkat kesempurnaan secara teknis dari sistem informasi manajemen yang ada pada perusahaan bersangkutan. Pengaruh kejiwaan yang diakibatkan penggunaan informasi sebagai kriteria penilaian kinerja ini, pada gilirannya akan menyebabkan bawahan bertingkah laku negatif (*dysfunctional behavior*) (Eko Hariyanto dan Margani Pinasti, 2002).

2.6. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian Hopwood (1972) dalam Azhar Maksom (1990) mencoba menguji apakah tingkah laku para manajer pusat-pusat biaya (*cost centres*) di satu perusahaan manufaktur di Chicago adalah sebagai akibat dipakainya informasi akuntansi dalam menilai prestasi mereka. Untuk itu ia mengelompokkan sistem evaluasi kinerja bawahan menjadi tiga kelompok, yaitu: *budget constrained style* (sistem evaluasi yang terutama didasarkan atas kemampuan para manajer divisi mencapai target yang telah ditentukan), *profit conscious style* (sistem evaluasi yang didasarkan atas kemampuan para manajer divisi menaikkan efektivitas umum dari divisinya dalam jangka panjang), dan *non-accounting style* (sistem evaluasi yang sama sekali tidak didasarkan atas informasi akuntansi atau budget). Dalam sistem yang kedua, budget (informasi akuntansi) masih dipakai, tetapi tidak merupakan faktor yang utama. Hasil penelitian Hopwood ini menunjukkan bahwa penggunaan informasi akuntansi secara kaku dalam *budget constrained style* akan membawa konsekuensi-konsekuensi seperti naiknya tingkat ketegangan bawahan (*job related tension*), hubungan yang kurang harmonis antara bawahan dan atasan ataupun antara sesama bawahan. Hopwood juga menemukan bahwa tingkah laku para manajer untuk memanipulasi angka-angka dalam budget jauh lebih besar di bawah *budget constrained style* daripada yang lain.

Otley (1978) kemudian menduplikasi penelitian ini dengan subyek penelitiannya adalah manajer-manajer dari pusat-pusat laba (*profit centres*) di satu perusahaan besar di Inggris. Bila dalam penelitian Hopwood terdapat saling

keterkaitan antara satu pusat biaya dengan pusat biaya yang lain, maka dalam penelitian Otley, antara satu pusat laba yang lain tidak terdapat saling keterkaitan.

Hasilnya menunjukkan:

1. Manajer divisi mempunyai tingkat prestasi yang tinggi bila prestasi mereka dinilai berdasarkan informasi akuntansi.
2. Perasaan tertekan untuk mencapai budget yang telah ditetapkan justru menaikkan tingkat laba dari masing-masing pusat laba, bila budget itu disusun secara realistis.
3. Pemakaian informasi akuntansi (budget) dalam menilai prestasi manajer tidak berhubungan dengan tingginya tensi terhadap pekerjaan.

Konflik hasil penelitian Hopwood dan Otley ini telah mengundang banyak peneliti untuk menyelidiki mengenai sejauh mana seorang atasan dapat menyandarkan evaluasi prestasi bawahannya terhadap informasi akuntansi. Hal ini menyangkut masalah *contingency theory* yaitu suatu teori yang mengatakan bahwa pengaruh dari independent variable (dalam hal ini adalah tingkat RAPM) terhadap dependent variabel (dalam hal ini perilaku manajer) akan dipengaruhi (*moderated*) oleh variabel-variabel lain (*moderate variable*) seperti masalah partisipasi, lingkungan, budaya, dan sebagainya (Azhar Maksum, 1990).

Mark Hirst (1983) memasukkan unsur lain dalam hubungan antara sistem evaluasi kerja dengan prestasi para manajer divisi. Ia memasukkan faktor jelas tidaknya tugas yang harus dikerjakan. Hasilnya menunjukkan bahwa bila tugas yang harus dikerjakan dengan jelas harus dikerjakan diketahui dengan jelas oleh para manajer dan prestasinya dinilai berdasar kemampuannya mencapai *budget* yang

ditetapkan, maka prestasi para manjer tersebut akan naik. Begitu pula sebaliknya, bila tugas yang dikerjakan agak meragukan, maka prestasinya menjadi rendah seandainya prestasi tersebut diukur berdasarkan kemampuannya (Azhar Maksu, 1990).

Govindarajan (1984) meneliti pengaruh ketidakpastian lingkungan suatu perusahaan terhadap hubungan antara prestasi kerja dan sistem evaluasi kerja. Subjek penelitiannya adalah para manajer divisi dari sebuah perusahaan multinasional di Amerika. Dari hasil penelitian, ia menyimpulkan bahwa bila ketidakpastian lingkungan usaha tinggi, sistem evaluasi kerja yang didasarkan atas *budget* (data akuntansi) adalah tidak efektif. Sistem evaluasi seperti ini akan lebih bermanfaat bila lingkungan yang dihadapkan oleh para manajer tadi bersifat tetap dan pasti (Azhar Maksu, 1990).

Tjahjaning Poerwati (2002) dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa budaya organisasi orientasi pada orang mempunyai tingkat kesesuaian yang tinggi sebagai variabel *moderating* (mempunyai pengaruh *moderating*) terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Supriyono dan Akhmad Syakhroza (2003) mengemukakan bahwa hasil pengujian data yang telah dilakukan dapat disusun konklusi hasil uji hipotesis ini adalah sebagai berikut: (1) partisipasi penganggaran dan kinerja manajer mempunyai hubungan yang sangat signifikan, (2) asimetri informasi dan perseponan keinginan sosial merupakan variabel *moderating* yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer, (3) interaksi antara asimetri informasi dan partisipasi penganggaran serta interaksi

antara peresponan keinginan sosial dan partisipasi panganggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer.

Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma (2000) mengemukakan dari hasil penelitiannya bahwa penggunaan informasi akuntansi sebagai alat pengukur prestasi dan kinerja manajer dipengaruhi oleh beberapa faktor kontijensi, salah satu di antaranya adalah ketidakpastian tugas (Hirst, 1981). Penggunaan informasi akuntansi untuk menilai prestasi dan kinerja pada saat ketidakpastian tugas tinggi cenderung menyebabkan berperilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*). Digunakan tidaknya informasi akuntansi dan tinggi rendahnya ketidakpastian tugas menilai prestasi dan kinerja manajer merupakan *treatment* yang digunakan pada masing-masing grup pada penelitian eksperimen semu ini.

Widi Hariyanti dan Mohammad Nasir (2002) penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kecukupan anggaran dan komitmen organisasi merupakan variabel intervening dalam hubungannya antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dan kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja manajerial.

Oktavianus Pasoloran (2002) hasil penelitian yang dilakukannya menunjukkan bahwa variasi dalam gaya penganggaran (*budgetery style*) dari manajemen seperti yang ditunjukkan dalam karakteristik sistem penganggaran dapat memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja manajerial. Secara keseluruhan, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen tingkat atas mampu meningkatkan kinerja dari manajer tingkat bawah dengan penekanan pada partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran dalam

penentuan sasaran anggaran. Tingkat kesulitan sasaran anggaran dan pemberian umpan balik tentang pencapaian sasaran tampaknya memiliki konsekuensi yang terbatas.

Pengujian terhadap pengaruh kesesuaian karakteristik sasaran penganggaran dan ketidakpastian lingkungan pada kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak jelas. Ketidakjelasan ini mungkin disebabkan oleh faktor yang belum dapat dipertimbangkan dan dikontrol dalam hubungannya dengan penggunaan analisis residual.

2.7. Perumusan Hipotesis

Guna mengamati sampai sejauh mana penggunaan data akuntansi untuk menilai prestasi seseorang, Hopwood menyusun tiga cara evaluasi yang digunakan oleh atasan, yaitu:

1. *Budget Constraint Style*, suatu evaluasi yang didasarkan pada kemampuan seorang bawahan dalam memenuhi target yang ditetapkan dalam jangka pendek. Kriteria penilaian terutama pada penghematan biaya di mana seorang manajer cenderung kurang berhasil jika biaya sesungguhnya melebihi bedget dengan mengenyampingkan pertimbangan-pertimbangan lain.
2. *Profit Conscious Style*, suatu evaluasi yang didasarkan atas kemampuan seorang manajer untuk meningkatkan efektivitas secara umum unit operasinya dalam memenuhi tujuan jangka panjang organisasi. Salah satu aspek penting penilaian adalah kemampuan untuk menghemat biaya jangka panjang (*long run cost*).

3. *Non Accounting Style*, sesuai dengan namanya, data akuntansi memainkan peranan yang relatif tidak penting dalam evaluasi seorang manajer.

Hasil penelitian yang dilakukan Hopwood, menunjukkan bahwa penggunaan data akuntansi secara kaku akan membawa konsekuensi-konsekuensi seperti naiknya tingkat ketegangan bawahan (*job relation tension*), hubungan yang kurang harmonis antara bawahan dan atasan atau pun antara sesama bawahan. Hopwood juga menemukan bahwa tingkah laku para manajer untuk memanipulasi angka-angka dalam budget jauh lebih besar di bawah *budget constraint style* daripada yang lain (Amsal Djunid, 1990).

Informasi akuntansi berpengaruh dalam menilai kinerja seorang manajer (Hopwood, 1972) yang secara langsung juga berpengaruh terhadap perilaku manajer (Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma, 2000).

Berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu peneliti mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis pertama:

Sistem evaluasi kinerja manajemen yang diterapkan untuk menilai prestasi para manajer tengah pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ berdasarkan tingkat RAPM sedang (menggunakan sistem informasi akuntansi dan non-akuntansi).

Hipotesis kedua:

Keikutsertaan manajer dalam penyusunan budget mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang dalam penggunaan informasi akuntansi sebagai penilaian kinerja pada kalangan manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei. Metode pengambilan data melalui pos (*mail survey*). Level penelitian adalah eksplanatif yaitu menjelaskan pengaruh keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran terhadap perilaku manajer yang kinerjanya dinilai dengan informasi akuntansi. Kurun waktu penelitian yang direncanakan *cross sectional*. Data penelitian yang dibutuhkan adalah data primer (kualitatif) dalam bentuk persepsi responden (subyek) penelitian. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner (angket).

Populasi yang diteliti adalah para manajer tengah pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ yang terdiri dari manajer manufaktur, manajer pemasaran, dan manajer keuangan. Perusahaan-perusahaan manufaktur yang menjadi sampel adalah perusahaan manufaktur yang melakukan desentralisasi dalam manajemen usahanya, sehingga dalam perusahaan industri terdapat manajer tengah.

Kuesioner survei studi ini dikirimkan lewat Kantor Pos kepada tiga manajer tiap perusahaan manufaktur *go public* yang terdaftar pada *Indonesian Capital Market Directory* Tahun 2004 (terdapat 153 perusahaan), jadi jumlah kuesioner yang dikirimkan sebanyak 459 kuesioner. Dari 459 kuesioner yang dikirimkan hanya sebanyak 11 kuesioner yang kembali/dibalas.

3.2. Definisi Operasional Variabel

3.2.1. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Kennis (1979); Siegel dan Marconi (1989) mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran sebagai keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki. (Riza Reni Yenti, 2003).

3.2.2. Perilaku manajer

Yang dimaksud dengan perilaku dalam penelitian ini adalah sikap dan tindakan yang dilakukan seseorang akibat dari pengaruh/intervensi pihak luar (manajemen) terhadap individu bersangkutan. Perilaku yang tercermin dari sikap dan tindakan partisipan dinilai dengan membagi perilaku yang positif dan perilaku yang negatif. Perilaku positif (*functional behavior*) diartikan sebagai perilaku yang baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku umum dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, sedangkan perilaku negatif (*dysfunctional behavior*) adalah

perilaku menyimpang yang tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma, 2000)

3.2.3. Penilaian kinerja manajer

Informasi akuntansi juga dapat dipakai untuk mengevaluasi prestasi kerja bawahan. Kebutuhan data akuntansi untuk menilai prestasi manajer divisi biasanya timbul pada perusahaan-perusahaan besar, terutama bila perusahaan tersebut diorganisir dalam bebrapa divisi di mana masing-masing divisi harus memberikan kontribusinya dalam menghasilkan laba perusahaan secara keseluruhan. Seterusnya, bila informasi akuntansi dipakai dalam menilai prestasi manajer divisi, informasi ini memungkinkan manajemn puncak untuk mengidentifikasi target-target yang tidak diharapkan dan sekaligus dapat memperbaikinya (Caplan, 1971). Selain itu, sebagaimana yang dikatakan Emmanuel dan Otley (1985) bahwa informasi akuntansi dapat membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi pengawasan (Azhar Maksum, 1990). Informasi akuntansi merupakan suatu faktor yang menentukan penilaian prestasi dan menjadikannya sebagai alat penilai (*Reliance Accounting Performance Measures/RAPM*) (Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma, 2000).

3.3. Pengukuran Variabel

3.3.1. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran

Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran adalah variabel *moderate* yang dalam penelitian ini berdasarkan dengan ada tidaknya hak manajer untuk mengajukan usulan anggaran dan hak untuk menyetujui atau menolak dalam proses pengambilan keputusan untuk menetapkan anggaran. Kedua hal ini ditetapkan sebagai pengukur karena menurut Hespe (1985) sebagaimana dikutip Emil Bachtiar (1987), keikutsertaan (partisipasi) merupakan keterlibatan dan pengaruh dari suatu kelompok dalam proses pengambilan keputusan yang biasanya merupakan hak istimewa atau tanggung jawab dari kelompok tersebut, keterlibatan dalam hal ini dinyatakan dengan hak untuk mengajukan usulan anggaran, sedangkan pengaruh dinyatakan dengan hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang ditetapkan (Eko Hariyanto dan Margani Pinasti, 2002).

3.3.2. Perilaku manajer

Perilaku manajer yang akan diukur dalam penelitian ini adalah perilaku manajer yang menyimpang (*dysfunctional behavior*). Dalam penelitian ini perilaku menyimpang merupakan variabel dependen. Variabel ini akan diukur dengan melihat dua aspek yang mengidentifikasinya, yaitu besarnya kecenderungan manajer untuk memanipulasi informasi akuntansi pertanggungjawaban (Hopwood, 1972 dalam Azhar Maksun, 1990) dan kondisi kejiwaan yang negatif yang

berupa ketegangan, hubungan yang tidak baik dengan atasan, perasaan was-was, kurang percaya diri (Argyris, 1952 dan Hopwood, 1972 dalam Amsal Djunid,1990). Variabel ini akan diukur dalam skala ordinal dengan menggunakan skala Likert. (Eko Hariyanto dan Margani Pinasti, 2002).

3.3.3. Penilaian kinerja manajer

Tingkat RAPM (*Reliance on Accounting Performance Measures*) atau tingkat penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja manajemen merupakan variabel independen penelitian. RAPM dinyatakan dalam tiga tingkatan, yaitu RAPM tinggi (informasi akuntansi digunakan sebagai kriteria tunggal dalam penilaian kinerja), tingkat RAPM sedang (informasi akuntansi digunakan bersama-sama dengan informasi nonakuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja), dan tingkat RAPM rendah (informasi nonakuntansi digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja). Penelitian ini hendak menguji pengaruh variable *moderate*, maka sesuai dengan tujuan penelitian dalam pengujian hipotesis pertama, variabel independen yang diteliti adalah tingkat RAPM tinggi (penggunaan informasi akuntansi digunakan sebagai kriteria penilaian kinerja manajemen) (Eko Hariyanto dan Margani Pinasti, 2002).

3.4. Metode Analisis

Dari 459 kuesioner yang kembali hanya 11 kuesioner, maka sampel yang diperoleh sedikit jadi metode yang akan digunakan adalah metode statistik nonparametrik. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama

adalah uji tanda untuk median. Sedangkan data yang akan dianalisis adalah jawaban responden mengenai tingkat RAPM dalam penilaian kinerja manajer tengah.

Hipotesis statistik untuk hipotesis penelitian pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : m = m_0$$

$$H_a : m \neq m_0$$

Hipotesis statistik ini menyatakan:

H_0 : Median tingkat RAPM dalam penilaian kinerja manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ adalah tingkat RAPM sedang (informasi akuntansi digunakan bersama-sama dengan informasi non-akuntansi);

H_a : Median tingkat RAPM dalam penilaian kinerja manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ berbeda dengan tingkat RAPM sedang (informasi akuntansi digunakan bersama-sama dengan informasi non-akuntansi).

Dengan tingkat nyata (α) 5%, sehingga kriteria pengujian dapat ditentukan sebagai berikut:

H_0 ditolak, apabila: probabilitas $< 0,05$.

Hipotesis kedua ini akan diuji dengan melihat apakah terdapat sikap dan perilaku responden secara signifikan pada kondisi manajer (kondisi pertama); dan pada kondisi manajer diikutsertakan dalam penyusunan *budget* dengan tingkat RAPM tinggi dalam penilaian kerjanya (kondisi kedua). Jika didapatkan

perbedaan sikap dan perilaku responden secara signifikan, maka hipotesis kedua terbukti.

Untuk menguji pernyataan dalam hipotesis kedua ini, akan digunakan analisis uji tanda untuk dua median sampel berhubungan. Metode uji tanda untuk observasi dua sampel berhubungan digunakan dalam pengujian hipotesis kedua ini karena uji tanda ini dapat menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara sikap dan perilaku responden pada kedua kondisi yang diuji. Selain itu, alasan yang lebih penting adalah karena data yang diperoleh dari penelitian ini, berkaitan dengan hipotesis kedua, merupakan data observasi yang berhubungan, sehingga pemakaian uji tanda mengenai perbedaan dua median dalam observasi dua sampel berhubungan akan lebih menjamin ketepatan penarikan kesimpulan.

Hipotesis statistik untuk penelitian kedua dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : m_1 = m_2$$

$$H_a : m_1 \neq m_2$$

Hipotesis statistik ini menyatakan:

H_0 : Median sikap dan perilaku responden pada kondisi pertama sama dengan sikap dan perilaku responden pada kondisi kedua, sehingga tidak terdapat perbedaan yang signifikan.

H_a : Terdapat perbedaan yang signifikan antara sikap dan perilaku responden pada kondisi pertama dan kondisi kedua.

Dengan tingkat nyata (α) 5%, sehingga kriteria pengujian dapat ditentukan sebagai berikut:

H_0 ditolak, apabila: probabilitas $< 0,05$.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif Variabel

Penyajian statistik deskriptif dimaksudkan untuk menggambarkan karakteristik sampel dan untuk mengetahui kemungkinan pola distribusi data. Karakteristik data digunakan untuk menginterpretasikan hasil dengan menggunakan mean, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum.

Tabel 4.1.1.

Tabel Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KNRJ_01	11	1.00	3.00	1.7273	.64667
PART_ANG	11	.25	1.00	.7727	.28405
KOND_01	11	1.50	5.00	4.3182	1.10165
KOND_02	11	2.50	5.00	4.3636	.86865
KOND_03	11	3.00	5.00	4.4545	.78913
KOND_04	11	3.00	5.00	4.4545	.78913
Valid N (listwise)	11				

4.2. Uji Tanda untuk Median

Hipotesis pertama menguji sistem evaluasi kinerja manajemen yang diterapkan untuk menilai prestasi para manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ yang memanfaatkan informasi akuntansi dan non-akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja manajemen. Dengan perkataan lain hipotesis pertama ini dapat dinyatakan sebagai berikut: tingkat RAPM dalam penilaian kinerja manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ adalah tingkat RAPM sedang.

Tabel 4.2.1.

Output MINITAB: Uji Tanda untuk Median: Kinerja

Sign test of median = 2.000 versus not = 2.000

	N	Below	Equal	Above	P	Median
knrj_01	11	4	6	1	0.3750	2.000

Hasil uji tanda untuk median pada pengukuran kinerja mengenai tingkat RAPM dalam penilaian kinerja manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ adalah sebagai berikut: berdasarkan hasil dari MINITAB menunjukkan bahwa di bawah 2 ada 4, di atas 2 ada 1, dan tepat sama dengan 2 ada 6. H_0 ditolak jika probabilitas $< 0,05$.

Diperoleh hasil pengujian diperoleh probabilitas sebesar 0,3750. Di sini didapat probabilitas di atas 0,05 ($0,3750 > 0,05$), jadi H_0 gagal ditolak, yang artinya bahwa pengukuran kinerja menggunakan RAPM sedang. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian statistik tersebut, dapat dinyatakan bahwa hipotesis penelitian pertama yang menyatakan sistem evaluasi kinerja manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ menggunakan tingkat RAPM sedang sebagai kriteria penilaian kinerja manajemen. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja manajer tengah tidak semata-mata berdasarkan informasi akuntansi saja, melainkan memperhatikan informasi non-akuntansi.

4.3. Uji Tanda untuk Dua Sampel yang Berhubungan

Hipotesis kedua penelitian ini menduga bahwa keikutsertaan dalam penyusunan budget mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku

menyimpang dalam penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja (tingkat RAPM tinggi), pada kalangan manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ. Untuk menguji apakah keikutsertaan dalam penyusunan budget mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang jika penilaian kinerja manajemen menggunakan tingkat RAPM tinggi. Dalam penelitian ini dikumpulkan data mengenai sikap dan perilaku responden pada keempat kondisi yang berbeda, sebagai berikut:

1. Manajer yang dinilai tidak diikutsertakan dalam penyusunan budget, sedangkan tingkat RAPM dalam penilaian kinerjanya tinggi (kondisi 1)
2. Manajer yang dinilai tidak diikutsertakan dalam penyusunan budget, sedangkan tingkat RAPM dalam penilaian kinerjanya rendah (kondisi 2)
3. Manajer yang dinilai diikutsertakan dalam penyusunan budget, sedangkan tingkat RAPM dalam penilaian kinerjanya tinggi (kondisi 3)
4. Manajer yang dinilai diikutsertakan dalam penyusunan budget, sedangkan tingkat RAPM dalam penilaian kinerjanya rendah (kondisi 4).

Data mengenai sikap dan perilaku responden yang dikumpulkan dalam kondisi tersebut meliputi:

1. Sikap dan tindakan manipulasi terhadap informasi akuntansi yang dilaporkan (diketahui dari jawaban responden atas pertanyaan pertama)
2. Sikap dan perilaku mental responden (diketahui dari jawaban responden atas pertanyaan kedua)

Untuk mengetahui apakah keikutsertaan yang dinilai dalam penyusunan budget mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang dalam

penilaian kinerja dengan tingkat RAPM tinggi, pengujian difokuskan pada sikap dan perilaku responden yang signifikan antara sikap responden pada kondisi tidak diikutsertakan dalam penyusunan *budget*, dengan tingkat RAPM tinggi (kondisi 1) dengan sikap responden pada kondisi diikutsertakan dalam penyusunan *budget*, dengan tingkat RAPM tinggi (kondisi 3). Sikap responden dalam hal ini sudah gabungan sikap manipulasi dan sikap mental responden (jawaban pertanyaan pertama dan jawaban pertanyaan kedua). Alat analisis yang digunakan adalah uji tanda mengenai dua perbedaan median untuk dua sampel yang berhubungan.

Berdasarkan hasil uji tanda sikap responden pada kondisi 1 dan kondisi 3 menunjukkan bahwa Exact. Sig. (2-tailed)/significance untuk uji dua sisi adalah 1,000. Di sini didapat probabilitas di atas 0,05 ($1,000 > 0,05$). sehingga H_0 gagal ditolak, yang berarti tidak terdapat perbedaan sikap yang signifikan antara kondisi 1 dan kondisi 3. Dengan mengacu pada hasil tersebut, hipotesis yang menyatakan bahwa keikutsertaan manajer yang dinilai dalam penyusunan *budget* mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang dalam penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja, tidak terbukti. Hal tersebut diperkuat dengan beberapa pernyataan mereka bahwa mereka berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan tanpa perlu memanipulasi data akuntansi yang ada (komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan).

Pengaruh keikutsertaan manajer dalam penyusunan budget tersebut dapat dinyatakan sebagai berikut: jika manajer yang dinilai tidak diikutsertakan dalam penyusunan budget. dengan penilaian kinerja menggunakan tingkat RAPM tinggi (berdasarkan informasi akuntansi) tetap tidak mendorong munculnya perilaku

(berdasarkan informasi akuntansi) tetap tidak mendorong munculnya perilaku menyimpang. Begitu pula, jika manajer yang dinilai diikutsertakan dalam penyusunan *budget*, dengan penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian juga tidak menimbulkan perilaku menyimpang manajer yang dinilai, dan mereka tetap bersemangat dalam bekerja. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat diketahui bahwa manajer yang diikutsertakan atau tidak diikutsertakan dalam penyusunan *budget* yang kinerjanya diukur menggunakan RAPM tinggi tidak mempengaruhi kejiwaan mereka, seperti rasa was-was, tertekan, tegang, dan sikap mental negatif lainnya.

Tabel 4.3.1.

Output SPSS: Uji Tanda untuk Kondisi 1 dan Kondisi 3

	KOND_03 - KOND_01
Exact Sig. (2-tailed)	1.000(a)

a Binomial distribution used.

Uji tanda untuk kondisi 2 dan kondisi 4, didapat Exact. Sig. (2-tailed)/significance untuk uji dua sisi = 0,500. Di sini didapat probabilitas di atas 0,05 ($0,500 > 0,05$), sehingga H_0 gagal ditolak, yang berarti tidak terdapat perbedaan sikap yang signifikan antara kondisi 2 dan kondisi 4.

Tabel 4.3.2

Output SPSS: Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 4

	KOND_04 - KOND_02
Exact Sig. (2-tailed)	.500(a)

a Binomial distribution used.

Uji tanda untuk kondisi 2 dan kondisi 3, didapat Exact. Sig. (2-tailed)/ significance untuk uji dua sisi = 0,500. Di sini didapat probabilitas di atas 0,05 ($0,500 > 0,05$), sehingga H_0 gagal ditolak, yang berarti tidak terdapat perbedaan sikap yang signifikan antara kondisi 2 dan kondisi 3.

Tabel 4.3.3.

Output SPSS: Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 3

	KOND_03 - KOND_02
Exact Sig. (2-tailed)	.500(a)

a Binomial distribution used.

Uji tanda untuk kondisi 3 dan 4 terlihat bahwa asymptotic significance untuk uji dua sisi adalah 1,000. Di sini didapat probabilitas di atas 0,05 ($1,000 > 0,05$), sehingga H_0 gagal ditolak, yang berarti tidak terdapat perbedaan sikap yang signifikan antara kondisi 3 dan kondisi 4.

Tabel 4.3.4.

Output SPSS: Uji Tanda untuk Kondisi 3 dan Kondisi 4

	KOND_04 - KOND_03
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000

Berdasarkan hasil perbandingan pada keempat kondisi di atas terlihat bahwa manajer dikutsertakan atau tidak diikutseratakan dalam penyusunan *budget* dan tinggi atau rendah tingkat RAPM yang digunakan untuk menilai kinerja tidak mempengaruhi kejiwaan mereka yaitu, timbul rasa was-was, tertekan, takut, tegang, dan sikap mental negatif lainnya, dan juga tidak menyebabkan responden untuk melakukan tindakan manipulasi atau bahkan akan memanipulasi informasi akuntansi yang akan dilaporkan, hal ini diperkuat dengan beberapa pernyataan

para manajer bahwa mereka berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan yaitu dengan memberikan informasi yang sebenarnya tanpa perlu dimanipulasi karena keberhasilan perusahaan juga akan kembali kepada karyawan (komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan). Ini berarti sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Otley (1978) bahwa manajer divisi mempunyai tingkat prestasi yang tinggi bila prestasi mereka dinilai berdasarkan informasi akuntansi, perasaan tertekan untuk mencapai budget yang telah ditetapkan justru menaikkan tingkat laba, bila budget itu disusun secara realistis, dan pemakaian informasi akuntansi (*budget*) dalam menilai prestasi manajer divisi sama sekali tidak berhubungan dengan tingginya tensi terhadap pekerjaan (Azhar Maksu, 1990). Dari pengujian yang telah dilakukan dan telah mendapatkan hasilnya, karena keterbatasan jumlah sampel dan oleh karena tidak dapat mewakili populasi yang ada, maka hasil tersebut tidak dapat digeneralisasikan dan hasil tersebut hanya dapat digunakan untuk perusahaan yang menjadi sampel saja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, penelitian ini menemukan bahwa sistem evaluasi kinerja manajemen yang diterapkan untuk menilai prestasi manajer tengah pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ berdasarkan tingkat RAPM sedang (menggunakan informasi akuntansi dan non-akuntansi sebagai kriteria penilaian). Manajer yang diikutsertakan atau tidak diikutsertakan dalam penyusunan *budget* tidak mempunyai pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang dalam penggunaan informasi akuntansi sebagai kriteria penilaian kinerja, pada kalangan manajer tengah perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ.

5.2. Keterbatasan dan Saran Penelitian Berikutnya

Berikut ini beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini, yaitu:

1. Besar sampel atau responden terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ. Penelitian ini kemungkinan akan memberikan hasil yang berbeda jika responden penelitian adalah para manajer di perusahaan jasa dan perdagangan atau berdasarkan pada tipe kepemilikan: perusahaan asing atau perusahaan domestik yang tidak terdaftar di BEJ.

2. Instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden Hal ini akan menimbulkan masalah bila persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Kelemahan metode survei pada umumnya terletak pada *internal validity*.
3. Kelemahan metode *mail survey* melalui kuesioner response rate yang rendah dibandingkan dengan metode wawancara atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan.
4. Tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, walaupun sudah memenuhi kriteria evaluasi model yang tepat, terdapat kemungkinan responden kurang mewakili populasi yang sebenarnya, sehingga bisa mengurangi generalisasi hasil penelitian.

Mendasarkan pada keterbatasan di atas, maka penelitian selanjutnya disarankan agar:

1. Berupaya memperbaiki teknik pengumpulan sampel serta menambah jumlah sampel.
2. Pengembangan model penelitian dengan menambah variabel bentuk lain.

5.3. Implikasi Penelitian

Pertama, hasil-hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan empiris para pemegang saham perusahaan dan pihak luar lainnya mengenai hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer dalam konteks Indonesia, khususnya yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang *going public* di BEJ. Informasi mengenai penerapan partisipasi penganggaran oleh

perusahaan-perusahaan yang *going public* di BEJ diharapkan dapat menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan tersebut.

Kedua, studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada para pendesain sistem akuntansi manajemen, khususnya pendesain sistem penganggaran di Indonesia. Para pendesain sistem perlu mempertimbangkan peran partisipasi penganggaran dan variabel-variabel yang *moderating* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer. Dalam hal ini, untuk memotivasi para manajer mencapai kinerja yang lebih baik, maka perlu mendorong mereka berpartisipasi dalam penganggaran. Dengan demikian, sistem yang disusunnya dapat bermanfaat bagi manajemen untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Ketiga, studi ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada manajemen perusahaan. Hasil-hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi pada para manajer perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan *going public* di BEJ. Mereka dapat memahami bahwa untuk meningkatkan kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban perlu peningkatan partisipasi penganggaran dan kinerja manajer tersebut dipengaruhi oleh beberapa variabel *moderating*.

Keempat, studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada peneliti berikutnya. Para peneliti berikutnya dapat menggunakan hasil penelitian ini, dan juga penelitian-penelitian lainnya, sebagai dasar replikasi untuk penelitian berikutnya. Replikasi ini diperlukan agar temuan-temuan penelitian tersebut dapat

digeneralisasi dan riset dalam bidang akuntansi manajemen, khususnya penganggaran menjadi lebih meluas dan bervariasi.

REFERENSI

- Amsal Djunid, *Penggunaan Data Akuntansi untuk Menilai Prestasi Manajer*, *Akuntansi*, No.6 – Juni 1990, Hal 17-23.
- Anthony dan Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta, 2002.
- Azhar Maksum, *Penggunaan Data Akuntansi dalam Merancang Sistem Evaluasi Kerja Manajemen – Suatu Tinjauan Kepustakaan*, *Akuntansi*, No. 5 – Mei 1990, Hal 26-29.
- Edfan Darlis, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi IV, Surabaya, 2001, Hal 523-541.
- Eko Hariyanto dan Margani Pinasti, *Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Budget terhadap Perilaku Manajer yang Kinerjanya Dinilai dengan Informasi Akuntansi*, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang, 2002, Hal 674-684.
- Fazli Syam BZ dan Indra Wijaya Kusuma, *Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Tugas, dan Perilaku Manajer: Suatu Eksperimen Semu*, Simposium Nasional Akuntansi III, 2000, Hal 251-276.
- Firdaus Abdul Halim, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai*

Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kawasan Industri Batam),
Simposium Nasional Akuntansi VI, Semarang, 2002, Hal 648-661.

Jefry Gasperz, *Analisis Hubungan Antara Struktur Desentralisasi, Partisipasi Anggaran dengan Job Relevant Job, VOI Manajer Serta Pengaruhnya terhadap Job Related Outcome*, Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya, Oktober, 2003, Hal 1129-1139.

Mohammad Nizarul Alim, *Pengaruh Ketidakpastian Statejik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontijensi*, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang, 2002, Hal 626-634.

Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep dan Rekayasa*, Edisi 2 Cetakan 2, STIF YKPN, 1997.

Oktavianus Pasoloran, *Pengaruh Perceived Environment Uncertainty (PEU) Terhadap Hubungan Antara Karakteristik Sasaran Penganggaran dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Kawasan Makassar)*, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang, 2002, 756-774.

Riza Reni Yenti, *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya, Oktober, 2003, Hal 707-719.

Siegel dan Marconi, *Behavioral Accounting*, South Western Publishing Co., 1989.

Singgih Santoso, *SPSS: Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11,5*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 2003.

Siti Murtiyani, *Pengaruh Sistem Penganggaran, Sistem Pelaporan dan Analisis, dalam Hubungan Antara Partisipasi Dengan Efisiensi dan Afektivitas Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi IV, Surabaya, 2001, Hal 542-560.

Sukma Lesmana, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Strategi Kompetitif terhadap Hubungan Sistem Kontrol Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan*, Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya, Oktober, 2003, Hal 721-740.

Supriyono dan Akhmad Syakhroza, *Peran Asimetri dan Peresponan Keinginan Sosial sebagai Variabel Moderating Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia*, Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya, Oktober, 2003, Hal 955-969.

Tjahjaning Poerwati, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang, 2002, Hal 737-755.

Widi Hariyanti dan Mohammad Nasir, *Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi V, Semarang, 2002, Hal 685-700.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. PERTANYAAN UMUM MENGENAI DATA DIRI RESPONDEN

1. Jabatan :
2. Jenjang pendidikan terakhir :
 - a. SLTA
 - b. Diploma (S0)
 - c. Sarjana Strata satu (S1)
 - d. Strata dua (S2)
 - e. Strata tiga (S3)
3. Pengalaman kerja di perusahaan ini : tahun
4. Sebelum Anda bekerja di perusahaan ini apakah Anda pernah bekerja di tempat lain?
 - a. Ya
 - b. Tidak

B. PERTANYAAN MENGENAI PENILAIAN KINERJA

5. Selama ini, menurut Anda, bagaimanakah prestasi Anda dinilai oleh atasan langsung Anda?
 - a. Berdasarkan informasi-informasi kuantitatif moneter (informasi akuntansi) yang saya laporkan/hasilkan, yang akan dibandingkan dengan anggaran.
 - b. Berdasarkan informasi-informasi kuantitatif moneter yang saya laporkan, yang akan dibandingkan dengan anggaran, dan juga berdasarkan aspek-aspek penilaian yang bersifat kualitatif (misalnya: cara kerja saya, kerja sama dengan rekan kerja, loyalitas, dan lain-lain).
 - c. Berdasarkan aspek-aspek penilaian kualitatif (misalnya: cara kerja saya, kerja sama dengan rekan kerja, loyalitas, dan lain-lain), tanpa banyak memperhatikan informasi-informasi kuantitatif moneter yang saya laporkan/saya hasilkan.

C. PERTANYAAN MENGENAI PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

6. Selama ini, apakah Anda mempunyai hak untuk mengajukan usulan budget/anggaran?
 - a. Ya
 - b. Tidak

7. Apakah Anda ikut serta dalam pertemuan-pertemuan penyusunan budget yang akan dibebankan kepada Anda?
 - a. Ya
 - b. Tidak

8. Apakah Anda diajak berkomunikasi oleh atasan Anda untuk menteapkan budget/anggaran yang harus Anda capai?
 - a. Ya
 - b. Tidak

9. Apakah Anda mempunyai hak untuk menyetujui atau menolak budget/anggaran yang ditetapkan?
 - a. Ya
 - b. Tidak

D. PERTANYAAN SIMULASI

Dalam bagian berikut, Anda akan dihadapkan pada berbagai simulasi yang berbeda. Nyatakanlah sikap dan perilaku Anda pada masing-masing kondisi tersebut, sesuai dengan pilihan yang disediakan. Berilah tanda pada huruf yang menunjukkan jawaban Anda.

KONDISI 1:

Dalam proses penyusunan budget, Anda tidak mempunyai hak untuk mengajukan usulan budget maupun hak untuk menyetujui atau menolak budget yang ditetapkan, atau dengan kata lain, Anda tidak terlibat dalam pengambilan keputusan penetapan budget yang harus Anda capai. Sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi

Anda berdasarkan informasi-informasi kuantitatif moneter yang Anda laporkan, yang nantinya akan dibandingkan dengan budget. Atasan Anda tidak mendasarkan penilaian prestasi Anda pada kriteria-kriteria kualitatif (misalnya: cara kerja Anda, sikap kerja Anda, loyalitas Anda, dan aspek-aspek penilaian kualitatif lainnya).

1. Dalam kondisi demikian, apakah yang akan Anda lakukan?
 - a. Akan ada banyak informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.
 - b. Hanya sedikit informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda (tidak sesuai) dengan keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.
 - c. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, tetapi sebenarnya saya mempunyai keinginan untuk tidak melaporkan keadaan sebenarnya.
 - d. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya.
 - e. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, dari kondisi ini dapat menaikkan prestasi saya (yang dinyatakan secara kuantitatif).

2. Bagaimana dengan perasaan/kondisi mental Anda menghadapi kondisi seperti ini?
 - a. Saya merasa was-was sekali, pusing, dan sangat tegang/tertekan, dan hubungan saya dengan atasan saya menjadi tidak enak/tidak baik.
 - b. Saya merasa was-was, pusing, dan sangat tertekan, tetapi tetap baik dengan atasan saya.
 - c. Saya merasa sedikit was-was, dan kurang percaya diri.

- d. Saya tidak merasa was-was, tidak merasa tertekan, tetapi juga tidak bersemangat.
 - e. Saya bersemangat dan senang melakukan pekerjaan saya.
3. Menurut Anda, apakah teman-teman sekerja Anda (pada level yang sama dengan Anda) akan melakukan hal yang sama seperti Anda pada kondisi ini?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Mengapa?
-
-
-

KONDISI 2:

Dalam proses penyusunan budget, Anda tidak mempunyai hak untuk mengajukan usulan budget maupun hak untuk menyetujui atau menolak budget yang ditetapkan (Anda tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan penetapan budget yang harus Anda capai). Dalam kondisi demikian, atasn Anda menilai prestasi kerja Anda dengan berdasarkan kriteria-kriteria penilaian kualitatif (misalnya: cara kerja Anda, usaha yang Anda curahkan, kerja sama Anda, dan lain-lain), dan tidak menggunakan informasi-informasi kuantitatif sebagai kriteria penilaian.

- 1. Dalam kondisi demikian, apakah yang akan Anda lakukan?
 - a. Akan ada banyak informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.
 - b. Hanya sedikit informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda (tidak sesuai) dengan keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.

- c. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, tetapi sebenarnya saya mempunyai keinginan untuk tidak melaporkan keadaan sebenarnya.
 - d. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya.
 - e. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, dari kondisi ini dapat menaikkan prestasi saya (yang dinyatakan secara kuantitatif).
2. Bagaimana dengan perasaan/kondisi mental Anda menghadapi kondisi seperti ini?
- a. Saya merasa was-was sekali, pusing, dan sangat tegang/tertekan, dan hubungan saya dengan atasan saya menjadi tidak enak/tidak baik.
 - b. Saya merasa was-was, pusing, dan sangat tertekan, tetapi tetap baik dengan atasan saya.
 - c. Saya merasa sedikit was-was, dan kurang percaya diri.
 - d. Saya tidak merasa was-was, tidak merasa tertekan, tetapi juga tidak bersemangat.
 - e. Saya bersemangat dan senang melakukan pekerjaan saya.
3. Menurut Anda, apakah teman-teman sekerja Anda (pada level yang sama dengan Anda) akan melakukan hal yang sama seperti Anda pada kondisi ini?
- a. Ya
 - b. Tidak

Mengapa?

.....

.....

.....

KONDISI 3:

Anda terlibat banyak dalam proses penyusunan budget, artinya Anda mempunyai hak untuk mengajukan usulan budget, dilibatkan dalam pengambilan keputusan penetapan budget yang harus Anda capai, dan mempunyai hak untuk menyetujui budget yang ditetapkan. Dalam kondisi demikian, atasan langsung Anda, dalam menilai prestasi kerja Anda, sangat tergantung pada atau banyak mempercayai informasi-informasi kuantitatif moneter yang Anda laporkan, untuk dibandingkan dengan target anggaran yang ditetapkan (atasan langsung Anda menggunakan informasi-informasi kuantitatif tersebut sebagai dasar penilaian prestasi Anda).

1. Dalam kondisi demikian, apakah yang akan Anda lakukan?
 - a. Akan ada banyak informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.
 - b. Hanya sedikit informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda (tidak sesuai) dengan keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.
 - c. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, tetapi sebenarnya saya mempunyai keinginan untuk tidak melaporkan keadaan sebenarnya.
 - d. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya.
 - e. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, dari kondisi ini dapat menaikkan prestasi saya (yang dinyatakan secara kuantitatif).

2. Bagaimana dengan perasaan/kondisi mental Anda menghadapi kondisi seperti ini?
 - a. Saya merasa was-was sekali, pusing, dan sangat tegang/tertekan, dan hubungan saya dengan atasan saya menjadi tidak enak/tidak baik.

- b. Saya merasa was-was, pusing, dan sangat tertekan, tetapi tetap baik dengan atasan saya.
 - c. Saya merasa sedikit was-was, dan kurang percaya diri.
 - d. Saya tidak merasa was-was, tidak merasa tertekan, tetapi juga tidak bersemangat.
 - e. Saya bersemangat dan senang melakukan pekerjaan saya.
3. Menurut Anda, apakah teman-teman sekerja Anda (pada level yang sama dengan Anda) akan melakukan hal yang sama seperti Anda pada kondisi ini?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Mengapa?

.....

.....

.....

KONDISI 4:

Anda terlibat banyak dalam proses penyusunan budget, artinya Anda mempunyai hak untuk mengajukan usulan budget, dilibatkan dalam pengambilan keputusan penetapan budget yang harus Anda capai, dan mempunyai hak untuk menyetujui budget yang ditetapkan. Dalam kondisi demikian, atasan langsung Anda tidak mendasarkan penilaian prestasi Anda pada informasi-informasi kuantitatif yang Anda laporkan (pencapaian target yang ditetapkan), melainkan berdasar pada kriteria-kriteria penilaian kualitatif.

- 1. Dalam kondisi demikian, apakah yang akan Anda lakukan?
 - a. Akan ada banyak informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.

- b. Hanya sedikit informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda (tidak sesuai) dengan keadaan sebenarnya, karena tidak menguntungkan saya.
 - c. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, tetapi sebenarnya saya mempunyai keinginan untuk tidak melaporkan keadaan sebenarnya.
 - d. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang sengaja saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya.
 - e. Tidak akan ada informasi-informasi kuantitatif yang saya laporkan berbeda dari keadaan sebenarnya, dari kondisi ini dapat menaikkan prestasi saya (yang dinyatakan secara kuantitatif).
2. Bagaimana dengan perasaan/kondisi mental Anda menghadapi kondisi seperti ini?
- b. Saya merasa was-was sekali, pusing, dan sangat tegang/tertekan, dan hubungan saya dengan atasan saya menjadi tidak enak/tidak baik.
 - c. Saya merasa was-was, pusing, dan sangat tertekan, tetapi tetap baik dengan atasan saya.
 - d. Saya merasa sedikit was-was, dan kurang percaya diri.
 - e. Saya tidak merasa was-was, tidak merasa tertekan, tetapi juga tidak bersemangat.
 - f. Saya bersemangat dan senang melakukan pekerjaan saya.
3. Menurut Anda, apakah teman-teman sekerja Anda (pada level yang sama dengan Anda) akan melakukan hal yang sama seperti Anda pada kondisi ini?
- a. Ya
 - b. Tidak

Mengapa?

.....
.....
.....

E. PERTANYAAN MENGENAI PERSEPSI RESPONDEN

1. a. Menurut Anda, dari kedua kondisi di bawah ini, kondisi manakah yang lebih fair (adil)/lebih baik:

(1) Anda **tidak terlibat** dalam penetapan budget yang harus Anda capai, sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi Anda hanya berdasarkan informasi-informasi **kuantitatif**, tanpa memperhatikan aspek-aspek kualitatif.

(2) Anda **tidak terlibat** dalam penetapan budget yang harus Anda capai, sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi Anda dengan banyak memperhatikan aspek-aspek **kualitatif**.

Jawab:

- a. Kondisi 1
- b. Kondisi 2

b. Apakah kedua kondisi tersebut mempengaruhi sikap/perilaku Anda, atau apakah sikap/perilaku Anda akan berbeda pada kedua kondisi tersebut?

Jawab:

- a. Ya
- b. Tidak

c. Komentar:

.....
.....
.....

2. a. Menurut Anda, dari kedua kondisi di bawah ini, kondisi manakah yang lebih fair (adil)/lebih baik:

(1) Anda **tidak terlibat** dalam penetapan budget yang harus Anda capai, sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi Anda hanya berdasarkan informasi-informasi **kuantitatif**, tanpa memperhatikan aspek-aspek kualitatif.

(2) Anda **terlibat** dalam penetapan budget yang harus Anda capai, sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi Anda hanya berdasarkan informasi-informasi **kuantitatif**, tanpa memperhatikan aspek-aspek kualitatif.

Jawab:

a. Kondisi 1

b. Kondisi 2

- b. Apakah kedua kondisi tersebut mempengaruhi sikap/perilaku Anda, atau apakah sikap/perilaku Anda akan berbeda pada kedua kondisi tersebut?

Jawab:

a. Ya

b. Tidak

- c. Komentar:

.....
.....
.....

3. a. Menurut Anda, dari kedua kondisi di bawah ini, kondisi manakah yang lebih fair (adil)/lebih baik:

(1) Anda **tidak terlibat** dalam penetapan budget yang harus Anda capai, sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi Anda dengan banyak memperhatikan aspek-aspek **kualitatif**.

(2) Anda **terlibat** dalam penetapan budget yang harus Anda capai, sedangkan atasan langsung Anda menilai prestasi Anda hanya berdasarkan informasi-informasi **kuantitatif**.

Jawab:

- a. Kondisi 1
 - b. Kondisi 2
- b. Apakah kedua kondisi tersebut mempengaruhi sikap/perilaku Anda, atau apakah sikap/perilaku Anda akan berbeda pada kedua kondisi tersebut?

Jawab:

- a. Ya
 - b. Tidak
- c. Komentar:

.....

.....

.....

Uji Tanda untuk Kondisi 1 dan Kondisi 3

Frequencies

	N
KOND_03 - KOND_01 Negative Differences ^a	1
Positive Differences ^b	2
Ties ^c	8
Total	11

a. KOND_03 < KOND_01

b. KOND_03 > KOND_01

c. KOND_03 = KOND_01

Test Statistics^b

	KOND_03 - KOND_01
Exact Sig. (2-tailed)	1.000 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 4

Frequencies

	N
KOND_04 - KOND_02 Negative Differences ^a	0
Positive Differences ^b	2
Ties ^c	9
Total	11

a. KOND_04 < KOND_02

b. KOND_04 > KOND_02

c. KOND_04 = KOND_02

Test Statistics^b

	KOND_04 - KOND_02
Exact Sig. (2-tailed)	.500 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Uji Tanda untuk Kondisi 2 dan Kondisi 3

Frequencies

		N
KOND_03 - KOND_02	Negative Differences ^a	0
	Positive Differences ^b	2
	Ties ^c	9
	Total	11

a. KOND_03 < KOND_02

b. KOND_03 > KOND_02

c. KOND_03 = KOND_02

Test Statistics^b

	KOND_03 - KOND_02
Exact Sig. (2-tailed)	.500 ^a

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Uji Tanda untuk Kondisi 3 dan Kondisi 4

Frequencies

		N
KOND_04 - KOND_03	Negative Differences ^a	0
	Positive Differences ^b	0
	Ties ^c	11
	Total	11

a. KOND_04 < KOND_03

b. KOND_04 > KOND_03

c. KOND_04 = KOND_03

Test Statistics^a

	KOND_04 - KOND_03
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000

a. Sign Test