

**HUBUNGAN DUA KONSEKUENSI PENGENDALIAN ANGGARAN:
PENCIPTAAN *SLACK* ANGGARAN DAN ORIENTASI MANAJERIAL
BERJANGKA PENDEK
(PADA PERBANKAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**



**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2007**

**HUBUNGAN DUA KONSEKUENSI PENGENDALIAN ANGGARAN:
PENCIPTAAN *SLACK* ANGGARAN DAN ORIENTASI MANAJERIAL
BERJANGKA PENDEK
(PADA PERBANKAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

SKRIPSI

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

Oleh :

**Nama : Indri Hapsari
No. Mahasiswa : 03312066**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2007**

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, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, - Juni - 2007

Penyusun,

(Indri Hapsari)

**HUBUNGAN DUA KONSEKUENSI PENGENDALIAN ANGGARAN:
PENCIPTAAN *SLACK* ANGGARAN DAN ORIENTASI MANAJERIAL
BERJANGKA PENDEK
(PADA PERBANKAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

Hasil Penelitian



diajukan oleh:

Nama : Indri Hapsari
No. Mahasiswa : 03312066
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal 9 Juni 2007
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hadri Kusuma', is written over a vertical line that serves as a separator between the signature and the name below.

(Drs. Hadri Kusuma, MBA, DBA)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

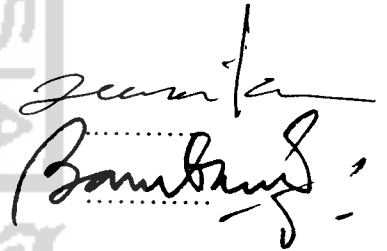
Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek (Studi Empiris Pada Perbankan di Wilayah DIY)

Disusun Oleh: **INDRI HAPSARI**
Nomor mahasiswa: 03312066

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 17 Juli 2007

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Hadri Kusuma, MBA

Penguji : Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Ismai Ishak, M.Bus, Ph.D

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.,

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek (Pada Perbankan Daerah Istimewa Yogyakarta)”**

Dalam penulisan Skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan berupa bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak, Asmai Ishak, Drs., M.Bus., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
2. Ibu, Erna Hidayah, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak, Hadri Kusuma, Dr., MBA. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, membimbing dan mengarahkan hingga selesainya Skripsi ini.
4. Dosen dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Kedua Orang TuaKu (Ir. Suparno, MS dan Widiastuti), dan Adik-adikKu (Bagus dan Rendy) dan untuk saudara-saudaraKu, yang selalu mendo'akan, memberikan dorongan moril dan materiil kepada penulis dalam menyelesaikan Skripsi.
6. Sahabat terbaikku Rahma, Galuh dan Zizi (thanx for your support guys)
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Skripsi.

Dalam menyusun Skripsi, penulis menyadari banyak kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi isi maupun cara menyajikan. Oleh karena itu, dengan segala keterbatasan kemampuan dan kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan tugas akhir. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya (Amin).

Wassalamu'alaikum wr. wb.,

Yogyakarta, Juni 2007

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Pengesahan	ii
Berita Acara Ujian	iv
Kata Pengantar.....	v
Halaman Persembahan	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xii
Abstrak.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Siatematika Penulisan.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Pola Pengendalian dan Konsekuensinya.....	9
2.1.1 Slack Anggaran.....	10
2.1.2 Orientasi Manajerial Berjangka Pendek.....	12
2.2 Kinerja Masa Lalu.....	13
2.3 Strategi Kompetitif.....	14
2.4 Penelitian Terdahulu dan Formulasi Hipotesis.....	15
2.4.1 Pola Pengendalian Anggaran dan Konsekuensinya.....	15
2.4.1.1 Slack Anggaran.....	16
2.4.1.2 Orientasi Manajerial Jangka Pendek.....	17
2.4.2 Slack dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek.....	18
2.4.3 Hubungan dengan Strategi Kompetitif.....	19
2.4.4 Hubungan dengan Kinerja.....	21
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Populasi	23
3.2 Teknik Pengambilan Sampel.....	23
3.3 Jenis Data.....	24
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.5 Variabel Penelitian	24

3.5.1 Variabel Bebas (<i>independent/exogen variabel</i>).....	25
3.5.1.1 Pola Pengendalian Anggaran	25
3.5.1.2 Slack Anggaran.....	26
3.5.1.3 Orientasi Manajerial Berjangka Waktu.....	26
3.5.2 Variabel Terikat (<i>dependen/endogen variabel</i>).....	27
3.5.2.1 Stretegi Kompetitif.....	27
3.5.2.2 Kinerja.....	28
3.6 Perumusan Model Analisis.....	28
3.7 Pengujian Hipotesis.....	30
3.8 Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	36
3.8.1 Uji Reliabilitas.....	36
3.8.2 Uji Validitas.....	37
3.9 Metode Analisis Data.....	37

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	38
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	39
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal.....	40
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	40
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama dalam Jabatan.....	41
4.3 Deskripsi Item Pernyataan Responden.....	42
4.4 Uji Validitas.....	43
4.4.1 Kinerja (K).....	43
4.4.2 Strategi Kompetitif (SK).....	45
4.4.3 Pola Pengendalian Anggaran (PA).....	47
4.4.4 Slack Anggaran (SA).....	49
4.4.5 Orientasi Manajerial Berjangka Waktu (OJP).....	51
4.5 Uji Reliabilitas.....	52
4.6 Analisis Deskriptif Data.....	53
4.7 Uji Keباikan Model (<i>Goodness of Fit Model</i>).....	56
4.8 Hasil Pengujian Hipotesis.....	61
4.8.1 Hipotesis 1a.....	64
4.8.2 Hipotesis 1b.....	65
4.8.3 Hipotesis 2.....	66
4.8.4 Hipotesis 3a.....	67
4.8.5 Hipotesis 3b.....	68
4.8.6 Hipotesis 4a.....	69
4.8.7 Hipotesis 4b.....	70
4.8.8 Hipotesis 4c.....	71

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1 Kesimpulan.....	72
	5.2 Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya.....	73
DAFTAR	PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....		



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Klasifikasi Penyebaran Kuesioner.....	39
4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal.....	40
4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan.....	41
4.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama dalam Jabatan.....	41
4.6 Rincian Item Pernyataan Responden.....	43
4.7 <i>Regression Weights</i> K.....	44
4.8 <i>Goodness of Fit Index</i> K.....	45
4.9 <i>Regression Weights</i> SK.....	46
4.10 <i>Goodness of Fit Index</i> SK.....	47
4.11 <i>Regression Weights</i> PA.....	48
4.12 <i>Goodness of Fit Index</i> PA.....	49
4.13 <i>Regression Weights</i> S.....	50
4.14 <i>Goodness of Fit Index</i> Slack Anggaran (S).....	51
4.15 <i>Regression Weights</i> OJP.....	52
4.16 <i>Goodness of Fit Index</i> Orientasi Manajerial (OJP).....	52
4.17 Hasil Uji Realibilitas.....	53
4.18 Statistik Deskriptif Jawaban Responden.....	54
4.19 <i>Goodness of Fit Index</i> Sebelum Modifikasi SEM.....	57
4.20 <i>Goodness of Fit Index</i> Setelah Modifikasi SEM.....	60
4.21 <i>Result</i> Setelah Modifikasi.....	61
4.22 <i>Regression Weights Full Model</i>	62
4.23 <i>Standardized Regression Weights Full Model</i>	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Model Penelitian Empiris.....	29
4.1 Pengukuran Konstruk Kinerja Manajerial.....	44
4.2 Pengukuran Konstruk Strategi Kompetitif.....	46
4.3 Pengukuran Konstruk Pengendalian Anggaran.....	48
4.4 Pengukuran Konstruk <i>Slack</i> Anggaran.....	50
4.5 Pengukuran Konstruk Orientasi Manajerial.....	51
4.6 Path Diagram Sebelum Modifikasi.....	57
4.7 Path Diagram Setelah Modifikasi.....	59
4.8 Hubungan antara Pengendalian Anggaran, Orientasi Manajerial, Kinerja, <i>Slack</i> Anggaran, dan Strategi kompetitif	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisisioner	78
2. Klasifikasi Responden	85
3. Rincian Item Pernyataan Responden	86
4. Data Awal Excell	87
5. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> K	95
6. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> SK	97
7. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> PA	98
8. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> S	99
9. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> OJP	100
10. Hasil Uji Reliabilitas	101
11. Statistik Deskriptif	103
12. <i>Path Diagram</i> Sebelum Modifikasi	105
13. <i>Goodness of Fit Index</i> Sebelum Modifikasi	105
14. <i>Path Diagram</i> Setelah Modifikasi	106
15. <i>Goodness of Fit Index</i> Setelah Modifikasi	106
16. <i>Model Fit Summary</i>	107
17. Hasil Pengujian Hipotesis: <i>Regression Weights</i>	108
17. Hasil Pengujian Hipotesis: <i>Standardized Regression Weights</i>	109

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara kinerja organisasi masa lalu dan strategi kompetitif terhadap pola pengendalian anggaran, sehingga mempengaruhi timbulnya *slack* anggaran dan orientasi manajerial berjangka pendek (pada Perbankan Daerah Istimewa Yogyakarta) yang diambil secara *puspositive sampling*.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah antar satu variabel yang diteliti mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel lain. Dalam penelitian ini ada delapan hipotesis yang akan diuji. Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan uji jalur (*path analysis*) dengan bantuan program AMOS versi 6,0.

Penelitian ini terdiri dari delapan hipotesis, antara lain hubungan antara pengendalian anggaran dengan *slack*, pengendalian anggaran dengan orientasi manajerial, *slack* dengan orientasi manajerial, strategi kompetitif dengan pengendalian anggaran, strategi kompetitif dengan *slack*, kinerja dengan pengendalian anggaran, kinerja dengan *slack*, dan kinerja dengan orientasi manajerial. Dari delapan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, keseluruhan hipotesis mempunyai hasil yang tidak signifikan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seperti halnya pada industri yang lain, industri perbankan merupakan industri yang cukup dinamis. Bank mempunyai kedudukan strategis pada sistem perekonomian dan pengatur sumber kualitas bagi setiap jenis usaha. Bahkan dalam situasi dan kondisi tertentu kegiatan perbankan akan merupakan jantung kegiatan-kegiatan industri lainnya. Oleh karena itu bank juga dapat berfungsi sebagai *agent of development*.

Apabila diperhatikan lebih lanjut dari kegiatan perbankan di Indonesia beberapa tahun terakhir tampak adanya perkembangan yang cukup menggembirakan. Menurut laporan Bank Indonesia tahun 2005, setelah terjadinya krisis moneter tahun 1998, kinerja industri perbankan terus membaik dengan profitabilitas dan pemodalan yang memadai sehingga mampu meningkatkan fungsi intermediasinya. Hal ini tampak dari perhitungan neraca dari total assets yang semakin besar dari tahun ke tahun maupun laba yang diperoleh tiap akhir tahun. Perkembangan lain yang juga tampak adalah adanya berita pembukaan cabang-cabang baru dari bank pemerintah maupun swasta di kota-kota atau daerah-daerah yang baru yang sebelumnya belum ada suatu cabang yang beroperasi.

Namun demikian dibalik perkembangan yang cukup pesat dari industri perbankan tersebut, setiap bank harus memiliki tata kelola yang baik, peningkatan

efektivitas manajemen risiko dan pengendalian intern bank untuk meminimalkan risiko-risiko serta mengakselerasikan proses konsolidasi untuk memperkuat struktur industri perbankan. Manajemen sebagai pengelola bank, harus memiliki alat pengendalian intern bank yang lebih baik. Dan salah satu alat manajemen yang diperlukan tersebut yaitu berupa anggaran.

Sistem penganggaran perusahaan mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan kinerja manajerial. Otley (1978) mengemukakan bahwa anggaran selain berguna untuk tujuan pengendalian keuangan juga untuk mengukur seberapa baik kinerja manajer dan menilai perilaku manajer. Penelitian ini akan memfokuskan pada *concequences* penganggaran, konsekuensi ini merupakan hasil yang diharapkan dari proses pelaksanaan penganggaran. *Concequences* meliputi faktor interpersonal dan individual (Zainuddin,1999). Salah satu yang mempengaruhi faktor interpersonal adalah pola pengendalian anggaran. Pola pengendalian anggaran yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi perilaku manajernya. Pada umumnya pengendalian anggaran akan diterapkan fleksibel jika manajer menunjukkan kinerja yang baik namun pola pengendalian akan diterapkan menjadi kaku jika kinerja manajer cenderung memburuk (Rasuli dan Yunus, 2002).

Hopwood (1972) dalam Otley (1978) meneliti mengenai pengaruh pola pengendalian anggaran yang dapat mempengaruhi perilaku manajer. Dalam penelitiannya para manajer dapat berperilaku menyimpang (*dysfuntional behavior*) yang disebabkan oleh anggaran yang kaku (*rigidity of budgetary control*) terutama apabila anggaran digunakan untuk mengevaluasi apakah para pekerja mampu

mencapai anggaran yang telah ditentukan. Meskipun gaya anggaran yang digunakan tidak mempengaruhi tegangan (*tension*), namun tegangan ini akan meningkat ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Penyimpangan ini dilakukan dengan memanipulasi data akuntansi untuk meningkatkan laporan kinerja. Otley (1978) yang mereplikasi penelitian Hopwood (1972) menemukan bahwa pengendalian anggaran yang kaku tidak meningkatkan ketegangan yang berhubungan dengan anggaran dan menemukan gaya yang diadopsi tersebut mengakibatkan pada estimasi anggaran yang lebih tepat.

Untuk mencapai target anggaran maka diperlukan dorongan (*incentive*) antara lain bonus yang lebih besar, posisi promosi yang lebih baik, kenaikan gaji, kemampuan untuk memberikan ide. Namun jika manajer tidak mampu mencapai target anggaran maka berakibat pada intervensi dari manajemen yang lebih tinggi dan kehilangan segala *incentive* yang telah dijanjikan Merchant dan Manzoni (1989). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat mempertinggi prospek kompensasi adalah dengan menciptakan *slack* anggaran (Dunk, 1993). Hal serupa ditambahkan Rasuli dan Yunus (2002), untuk menghindari tidak tercapainya target anggaran manajer melakukan kegiatan melindungi diri, misalnya dengan menciptakan *slack* atau dengan memusatkan diri pada masalah-masalah bisnis yang dapat memperbaiki kinerja periode sekarang walaupun dapat membahayakan efektifitas jangka panjang perusahaan, misalnya menimbulkan orientasi manajerial jangka pendek

Kinerja masa lalu menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi ketatnya pengendalian anggaran. Salah satu alasan meningkatkan keketatan

anggaran karena adanya manipulasi dalam informasi biaya, dan sedikit waktu yang dicurahkan pada rencana jangka panjang (Otley, 1978). Jika dihubungkan dengan baik buruknya kinerja masa lalu, maka kinerja masa lalu yang buruk menyebabkan penerapan pengendalian anggaran yang kaku hal ini agar tidak terjadi penyimpangan, seperti *slack* anggaran dan orientasi manajeral jangka pendek (Rasuli dan Yunus, 2002).

Dunk (1993) menemukan *slack* anggaran akan rendah jika tekanan anggaran tinggi. *Slack* anggaran tinggi dibawah pola pengendalian yang kaku. Sehingga disimpulkan bahwa pengendalian anggaran yang kaku berhubungan negatif dengan *slack*. Manajemen tidak terlihat mengalami tekanan karena sistem pengendalian anggaran yang kaku (Otley, 1978). Hal ini berarti bahwa manajemen memproteksi diri mereka terhadap kegagalan pencapaian anggaran dengan cara selain penciptaan *slack* anggaran, seperti membatasi diri mereka dari resiko proyek jangka panjang yang dapat mempengaruhi kemunduran kinerja jangka panjang (Rasuli dan Yunus, 2002). Pernyataan ini serupa dengan (Hopwood, 1972; Otley, 1978), manajer yang menjadi sasaran pengendalian yang kaku cenderung menggunakan proporsi waktu perencanaan jangka panjang yang lebih kecil, artinya cenderung memandang pekerjaan orientasi jangka pendek yang menyebabkan kemunduran jangka panjang.

Stede (2000) dalam Rasuli dan Yunus (2002) mengemukakan tipe perilaku yang berhubungan dengan anggaran yaitu *slack* anggaran dan manajemen berorientasi jangka pendek yang terlihat mengarah pada hubungan negatif. Rasuli dan Yunus (2002) yang mereplikasi penelitian Stede (2000) dengan menggunakan

sampel perusahaan BUMN di Indonesia menemukan hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, penemuannya mengemukakan bahwa orientasi manajerial dan *slack* anggaran terlihat mengarah kepada pengaruh positif dengan pengendalian anggaran. Tekanan untuk memenuhi anggaran yang dipakai oleh manajer berorientasi waktu jangka pendek dan memaksimalkan profit jangka pendek dan melakukan pembebanan pada profitabilitas jangka panjang.

Pola pengendalian anggaran yang diimplementasikan suatu organisasi dan perilaku yang mendorong mereka mungkin dipengaruhi oleh variabel-variabel kontekstual, seperti kinerja masa lalu unit bisnis dan strategi kompetitif. Pertama, kinerja masa lalu sebagai variabel independen diharapkan berpengaruh pada pengendalian anggaran yang kaku sehingga secara potensial memungkinkan manajer untuk berperilaku menyimpang (Otley, 1978). Sesuai dengan ekspektasi ini, unit bisnis yang lebih profitable akan menikmati anggaran yang lebih fleksibel, lebih berpeluang untuk mendapatkan *slack*, sehingga cenderung mengurangi tekanan pada pencapaian hasil jangka pendek (Rasuli dan Yunus, 2002). Kedua, penelitian Stede (2000) dalam Rasuli dan Yunus (2002) juga menggabungkan strategi kompetitif sebagai unsur penting dalam konteks organisasi. Penemuan tersebut mengusulkan bahwa para *differentiator* merupakan subyek yang dapat mengurangi pengendalian anggaran yang kaku oleh manajemen puncak dan memungkinkan mereka untuk membangun *slack*, hal ini sejalan dengan persyaratan fleksibilitas strategi mereka dalam merespon perubahan lingkungan secara efektif.

Penelitian ini menggunakan kerangka berpikir dari penelitian yang dilakukan oleh Rasuli dan Yunus (2002) dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada dalam pengendalian anggaran di lingkungan perbankan Yogyakarta. Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan bukti empiris tentang hubungan dua konsekuensi pengendalian anggaran yaitu penciptaan *slack* anggaran dan manajerial berorientasi jangka pendek. Dan apakah variabel kinerja masa lalu dan strategi organisasi mempengaruhi pola pengendalian anggaran di lingkungan perbankan di Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Apakah pengendalian anggaran yang dipengaruhi oleh kinerja masa lalu dan strategi kompetitif, dapat mempengaruhi terhadap *slack* anggaran dan orientasi manajerial berjangka pendek di perbankan di Yogyakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai besarnya hubungan antara kinerja organisasi masa lalu dan strategi kompetitif terhadap pola pengendalian anggaran, sehingga mempengaruhi timbulnya *slack* anggaran dan orientasi manajerial berjangka pendek.

1.4 Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian tersebut terpenuhi maka manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini ada dua antara lain sebagai berikut :

- a. Diharapkan dapat memberikan wawasan ilmu kepada akademisi mengenai hubungan dan konsekuensi pola pengendalian anggaran yaitu penciptan *slack* anggaran dan orientasi manajerial berjangka pendek pada lingkungan perbankan di Yogyakarta.
- b. Untuk memberikan masukan bagi otoritas yang terkait dengan perbankan dan manajemen perbankan untuk menggunakan, mengevaluasi hasil penelitian ini dalam mencapai efektifitas perencanaan dan pengendalian manajemen khususnya meningkatkan efektifitas penyusunan anggaran.

1.5 Sistematika Pembahasan

Skripsi berjudul “Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan *Slack* Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek (Studi Empiris Pada Perbankan di Daerah Istimewa Yogyakarta)” ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Kajian Pustaka

Dalam bab ini diuraikan mengenai teori tentang hubungan pola pengendalian dan konsekuensinya, kinerja, dan strategi kompetitif. Selain itu dalam bab ini juga akan dirumuskan hipotesa penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Menguraikan tentang populasi dan penentuan sampel penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, identifikasi variabel, perumusan model analisis serta pengujian hipotesis, definisi dan pengukuran variabel, pengujian validitas dan reliabilitas, analisis data.

Bab IV: Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang pengujian hipotesis atas hipotesis yang dibuat dan pengujian hasil dari pengujian tersebut, serta pembahasan dan hasil analisis yang dikaitkan dengan teori yang berlaku.

Bab V : Penutup

Membahas tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis pada bab sebelumnya, keterbatasan penelitian, saran bagi penelitian sejenis berikutnya, serta implikasi penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pola Pengendalian Anggaran dan Konsekuensinya

Anggaran dalam Sistem Pengendalian Manajemen didefinisikan sebagai suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1993). Dearden (1992) mengemukakan bahwa anggaran merupakan salah satu mata rantai dalam lingkaran proses pengendalian manajemen, anggaran, pelaksanaan, pengukuran, pelaporan serta analisis. Dalam akuntansi manajemen Hansen dan Mowen (1999) menjabarkan bahwa pengendalian (*control*), yang merupakan bagian penting dari sistem anggaran, dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan yang dianggarkan secara periodik (misalnya, tahunan). Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan merupakan umpan balik yang menyingkap bahwa sistem tidak berjalan dengan baik. Untuk itulah maka perusahaan harus memiliki pola pengendalian anggaran agar sistem anggaran dapat berjalan dengan baik. Anggaran dapat digunakan untuk melakukan pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi, dan meningkatkan koordinasi. Hal ini menyiratkan bahwa anggaran merupakan aktivitas manusia sehingga membawa banyak dimensi perilaku manusia.

Hansen dan Mowen menulis anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan.

Karena karier dan keuangan dipertaruhkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku manajer. Merchant dan Manzoni (1989), Dunk (1993) mendukung pernyataan bahwa positif dan negatifnya pengaruh tersebut tergantung dari sikap manajer dalam mengelola anggaran. Perilaku positif terjadi jika tujuan dari setiap manajer sesuai dengan tujuan organisasi, selain itu manajer juga perlu berusaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Bila anggaran tidak dikelola dengan baik, manajer bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku menyimpang ini disebut perilaku disfungsional (*dysfunctional behavior*), perilaku ini merupakan perilaku individu yang memiliki konflik dasar dengan tujuan organisasi (Hansen dan Mowen, 1999). Perilaku menyimpang ini juga dapat diakibatkan oleh pengendalian anggaran yang kaku (Hopwood, 1973 dalam Otley, 1978). Pengendalian anggaran yang kaku dapat dilihat dari sikap manajemen puncak terhadap manajer menengah kebawah. Apabila manajemen menengah ke bawah mempersepsikan bahwa kinerja dan pemberian pangkat didasarkan pada target anggaran maka dapat diindikasikan terjadi tekanan anggaran (Dunk, 1993). Stede (2000) dalam Rasuli dan Yunus (2002) mengemukakan dua tipe konsekuensi penyimpangan dari pola pengendalian anggaran yang kaku yaitu penciptaan *slack* dan orientasi manajerial berjangka pendek.

2.1.1 Slack Anggaran

Slack dalam Nohria dan Gulati (1996) didefinisikan sebagai kumpulan sumberdaya organisasi yang memberikan kontribusi yang sedikit terhadap output

perusahaan. Dunk (1993) menulis bahwa *slack* anggaran merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk membuat anggaran lebih mudah dicapai. Young (1985) mendefinisikan *slack* anggaran sebagai tindakan buatan yang mengecilkan kemampuan produksinya pada saat dia memberi kesempatan untuk menentukan standar kerjanya. Shiff dan Lewin (1970) mengemukakan bahwa *slack* merupakan proses *understating revenue* dan *overstating costs*. *Slack* anggaran juga dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi perusahaan yaitu ketika membuat anggaran perencanaan (*revenue*) lebih tinggi dari estimasi yang sesungguhnya (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Slack memiliki pengaruh positif dan negatif terhadap perusahaan. *Slack* dapat melahirkan proyek yang inovatif (Bourgeois, 1981 dalam Nohria dan Gulati, 1996). Manajer melakukan inovasi untuk menanggulangi ketidakpastian hasil proyek perusahaan. Bagi manajer puncak *slack* terkadang diijinkan karena diharapkan dapat menstimulasi pemikiran yang kreatif memprediksi laba perusahaan (Merchant dan Menzoni, 1989). *Slack* juga dapat melahirkan strategy baru seperti memasuki pasar yang baru, atau menciptakan produk baru (Moses, 1992 dalam Nohria dan Gulati, 1996). *Slack* juga dapat menciptakan eksperimentasi dalam beberapa tindakan jangka pendek membantu manajer untuk mencapai hasil jangka pendek dan hasil jangka panjang secara bersamaan (Lukka, 1988 dalam Rasuli dan Yunus, 2002).

Pengaruh negatif dari *slack* anggaran antara lain adalah dapat menyebabkan tingginya kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat,

dan menurunkan resiko yang dihadapinya. Hal ini membuat sumber daya yang tidak perlu menjadi terikat, padahal dapat digunakan secara produktif di bagian lain. Manajer mungkin diuntungkan dengan penciptaan *slack* anggaran. *Slack* melindungi mereka dari kemungkinan tidak terduga dan meningkatkan profitabilita pencapaian target anggaran, sehingga meningkatkan kemungkinan memperoleh evaluasi yang menguntungkan, yaitu berhubungan dengan penghargaan (*reward*), meningkatkan kredibilitas, dan bonus terhadap penciptaan *slack* kinerja (Merchant dan Manzoni, 1989; Rasuli dan Yunus, 2002). *Slack* juga merupakan tanda *inefficiency* yang mengurangi keseluruhan nilai oleh perusahaan. *Slack* berlawanan dengan inovasi, *slack* yang terlalu rendah akan membuat manajer setengah-setengah untuk bereksperimen, sehingga kesuksesannya menjadi tidak pasti. *Slack* yang terlalu tinggi akan mengurangi kedisiplinan yang memungkinkan proyek yang akan dicapai menjadi lebih buruk (Nohria dan Gulati, 1996). *Slack* dapat menjadi masalah utama bagi manajemen puncak karena ini dapat memperlihatkan hilangnya peluang bagi organisasi (Shiff dan Lewin, 1976). Oleh karena itu, manajer secara moral menilai *budgetary slack* sebagai sesuatu yang negatif.

2.1.2 Orientasi Manajerial Berjangka Pendek

Orientasi manajerial berjangka pendek didefinisikan sebagai perhatian manajer terhadap masalah bisnis yang mempengaruhi kinerja mereka dalam periode anggaran berjalan yaitu 1 tahun (Stede, 2000 dalam Rasuli dan Yunus, 2002). Orientasi manajerial berjangka pendek ini dapat berupa prioritas manajer

terhadap kegiatan-kegiatan yang dapat menghasilkan laba jangka pendek, dan tidak mengabaikan investasi yang berguna dan proyek jangka panjang misalnya memotong biaya penelitian dan pengembangan.

2. 2 Kinerja Masa Lalu

Laporan finansial merupakan salah satu hasil kinerja masa lalu. Kinerja masa lalu merupakan salah satu cara untuk mengukur keefektifan suatu organisasi. Variabel kinerja organisasi di masa lalu ini penting untuk menjelaskan bahwa kinerja masa lalu dapat mempengaruhi penyimpangan perilaku yang berhubungan dengan anggaran, misalnya manipulasi target anggaran, sehingga memandang diperlukan pengendalian anggaran yang ketat (Otley, 1978). Namun penekanan yang berlebihan pada pengukuran kinerja dapat menyebabkan perilaku disfungsional, hal ini terjadi bila manajer mengambil tindakan yang memperbaiki kinerja anggaran jangka pendek dan membahayakan jangka panjang.

Dalam literatur akuntansi manajemen, anggaran memiliki pengaruh positif terhadap perilaku, salah satu cirinya adalah kinerja. Manager puncak perlu mengetahui bagaimana kinerja pada periode sebelumnya, dengan tersedianya laporan kinerja yang kontiniu memungkinkan untuk mengetahui seberapa upaya yang telah dilakukan. Laporan kinerja ini bisa mamperkuat kembali perilaku positif dan meningkatkan manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan bisnis yang ada (Hansen dan Mowen, 1999)

2.3 Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif adalah cara unit bisnis berkompetisi di pasar. Perusahaan dapat bertahan hidup dan berhasil dalam jangka panjang hanya jika perusahaan tersebut berhasil mengembangkan strategi untuk menghadapi persaingan bisnis. Untuk dapat menghadapi lima kekuatan yaitu; ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar dari pembeli dan pemasok, ancaman produk pengganti dan persaingan antar perusahaan. Maka Porter (1980:35) merumuskan tiga *Generic Strategies* yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja dan menghadapi pesaing lain dalam industri: *cost leadership, differentiation, focus*.

Strategi *cost leadership* menekankan perusahaan untuk menawarkan produk/jasa pada pembeli dengan harga rendah tanpa mengorbankan kualitas dan pelayanan. Strategi ini memiliki ciri minimalisasi biaya sehingga yang perlu mendapatkan penekanan dalam strategi ini adalah tingginya *market share, broad product assortments*, dan penetapan harga. Strategi *differensiasi* cenderung menawarkan produk/jasa yang unik. Implementasi dari strategi ini adalah dengan *product desain, brand image*, teknologi, orientasi pada pelanggan.

Miles Snow's (1987:14) merumuskan empat tipe organisasi yang merepresentasikan cara alternatif untuk menjadikan organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Hal ini berguna agar organisasi dapat dengan cepat merespon kesempatan sehingga kinerja menjadi lebih efektif. Empat strategi itu adalah *defenders, analyzer, prospectors* dan *reactor*. *Defenders* adalah strategi yang daerah pasar produknya terbatas tidak cenderung untuk mencari peluang

baru. Karena pasar produk terbatas maka jarang untuk membuat penyesuaian dalam teknologi, struktur dan metode operasinya, sehingga lebih mencurahkan perhatian pada peningkatan efisiensi operasi yang sudah ada. *Prospectors* adalah strategi yang merupakan lawan dari *defender*, strategi ini selalu mencari peluang pasar dan sering melakukan eksperimen dengan respon yang potensial yang dapat menimbulkan tren pada lingkungan serta selalu kreatif untuk merespon kompetitor. Fokus kuat pada strategi ini adalah inovasi produk dan pasar sehingga organisasi menjadi kurang efisien.

2.4 Penelitian Terdahulu dan Formulasi Hipotesis

2.4.1 Pola Pengendalian Anggaran dan Konsekuensinya

Pola pengendalian anggaran dapat mempengaruhi perilaku manajer. Dalam penelitiannya para manajer dapat berperilaku menyimpang (*dysfuntional behavior*) yang disebabkan oleh anggaran yang kaku (*rigidity of budgetary control*) (Hopwood, 1972 dalam Otley, 1978). Tekanan berupa pola pengendalian anggaran yang kaku dalam anggaran merupakan salah satu cara agar memaksimalkan efektivitas organisasi (Schiff dan Lewin, 1976). Otley (1978) menemukan hasil yang berbeda. Pengendalian anggaran yang kaku tidak meningkatkan ketegangan (*tension*) yang berhubungan dengan anggaran dan hanya menemukan bukti yang mendukung terjadinya penyimpangan perilaku, misalnya menentukan anggaran yang mudah dengan manipulasi standar anggaran dan mencurahkan sedikit waktu pada rencana jangka panjang. Selaras dengan Otley, Stede (2000) dalam Rasuli dan Yunus (2002) mengemukakan dua tipe

konsekuensi penyimpangan dari pola pengendalian anggaran yang kaku yaitu penciptaan *slack* dan orientasi manajerial berjangka pendek.

2.4.1.1 Slack Anggaran

Rasuli dan Yunus (2002) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara pengendalian anggaran yang kaku dengan *slack*. Hubungan positif antara tekanan untuk memenuhi anggaran dengan kecenderungan manajer menciptakan *slack* akan mengakibatkan peningkatan gaji, sumber daya dan prospek karir yang tergantung pada kemampuan untuk mencapai target anggaran. Sehingga *slack* yang diciptakan tersebut untuk menghindari intervensi manajer atas, menurunkan resiko pemecatan dan mempertinggi kesempatan membuat anggaran yang baru (Merchant dan Manzoni, 1989). Hal serupa juga ditemukan Baiman dan Lewis (1989) dalam Dunk (1993) bahwa pengendalian anggaran yang kaku dapat mengakibatkan penciptaan *slack* anggaran.

Hasil yang berlawanan ditemukan oleh Dunk (1993) *slack* akan rendah jika tekanan anggaran tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara tekanan anggaran dengan *slack*. Manajemen puncak menekan pengendalian anggaran yang kaku atau ketat untuk mengurangi *slack*. Karena bagi manajemen puncak, *slack* anggaran merupakan masalah karena ini dapat memperlihatkan hilangnya peluang bagi organisasi (Shiff dan Lewin, 1976). Manajer cenderung menciptakan *slack* untuk memenuhi target anggaran, namun berdampak pada mengecilkan kemampuan produksi yang berdampak pada berkurangnya output organisasi. Meskipun *slack* juga membantu dalam

menciptakan inovasi, namun keberhasilan dalam penelitiannya dianggap meragukan karena inovasi tersebut dianggap tidak maksimal. Dengan demikian perusahaan dengan pengendalian anggaran yang kaku diharapkan dapat memberi tekanan agar tidak terjadi *slack* anggaran yang dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu diajukan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H_{1a} : Pengendalian anggaran yang kaku berhubungan negatif dengan *slack* anggaran.

2.4.1.2 Orientasi Manajerial Jangka Pendek

Menurut beberapa penelitian dalam literatur manajemen didokumentasikan bahwa perhatian yang terfokus pada pengendalian yang berbasis akuntansi dapat memperburuk praktik-praktik manajemen untuk memaksimalkan profit jangka pendek dan melakukan pembebanan pada efektifitas dan kekuatan kompetisi jangka panjang (Hayes Abemarth, 1980 dalam Rasuli dan Yunus, 2002). Disisi lain, untuk dapat mencapai target anggaran yang ditetapkan manajemen puncak, manajer cenderung memprioritaskan pada laba jangka pendek agar tidak melakukan perilaku yang menyimpang (Merchant dan Manzoni, (1989); Rasuli dan Yunus, (2002). Hal serupa juga didukung oleh Hill (1988) dalam Rasuli dan Yunus (2002), pengendalian yang didasarkan pada kinerja akuntansi yang kaku mungkin dapat memaksimalkan profit jangka pendek dan melakukan pembebanan jangka panjang.

Begitu juga dalam literature pengendalian manajemen, bahwa semakin besar tekanan untuk mencapai tingkat laba tertentu, semakin besar kemungkinan

manajer unit bisnis mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin salah dalam jangka panjang (Anthony dan Govindarajan,1998). Dengan demikian semakin besar tekanan pengendalian anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak, akan memotivasi manajer untuk mencapai target anggaran, hal ini dilakukan dengan orientasi pada jangka pendek.

H_{1b} : Pengendalian anggaran yang kaku berhubungan positif dengan orientasi manajerial berjangka pendek

2.4.2 Hubungan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Jangka Pendek.

Dalam penelitiannya Rasuli dan Yunus (2002) menemukan adanya hubungan yang negatif antara *slack* anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek. Manajer yang berorientasi waktu jangka pendek pada sikap situasional dianggap bertindak disfungsional untuk melakukan perbaikan pada saat kinerja sedang buruk (Stede, 2000 dalam Rasuli dan Yunus, 2002). Merchant dan Manzoni (1989) juga menemukan bahwa manajemen puncak perusahaan terkadang mengizinkan *slack* untuk mengurangi insentif manajer melakukan perilaku menyimpang seperti *earning management* jangka pendek. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa *slack* anggaran berhubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek. Hal ini berimplikasi bahwa pengendalian yang ketat akan mengurangi *slack* dan secara tidak langsung mempengaruhi manajer yang berorientasi pada hasil jangka pendek. Dari pembahasan diatas dapat diajukan hipotesis alternatif berikut:

H₂ : Slack anggaran berhubungan negatif dengan orientasi manajerial berjangka pendek.

2.4.3 Pengaruh Strategi Kompetitif

Perusahaan dapat bertahan hidup dan berhasil dalam jangka panjang hanya jika perusahaan tersebut berhasil mengembangkan strategi untuk menghadapi persaingan bisnis. Untuk meningkatkan kinerja dan menghadapi pesaing lain dalam industri, perusahaan dapat menerapkan strategi *cost leadership* vs *differentiation* (Porter, 1980:35). Selain itu organisasi dapat menggunakan strategi alternatif *defenders* vs *prospectors* untuk beradaptasi dengan lingkungannya (Miles Snow's, 1987:14). Porter (1980) berpendapat bahwa kunci untuk mengimplementasikan strategi secara efektif adalah dengan mengetahui perbedaan strategi kompetitif yang menghendaki susunan organisasi yang berbeda. Pengendalian manajemen merupakan salah satu susunan organisasi yang penting, dengan mengimplementasikan strategi kompetitif maka pola pengendalian anggaran yang akan digunakan akan berbeda pula.

Simmons (1988) dalam Rasuli dan Yunus (2002) menemukan bahwa *prospectors* lebih menekankan pada pengendalian anggaran yang kaku dibandingkan *defenders*. Hal ini karena target anggaran pada *defenders* lebih mudah dicapai daripada *prospectors*, sehingga manajer puncak merasa perlu untuk meningkatkan keketatan pengendalian anggaran agar target pada *prospectors* dapat tercapai. Rasuli dan Yunus (2002) meneliti mengenai BUMN yang merupakan *defender/cost leadership*. Dari penelitiannya ditemukan bahwa untuk

dapat menjadi *defender/cost leadership*, maka BUMN memfokuskan pada pengendalian yang kaku untuk tetap dapat mencapai posisi biaya yang rendah. Selaras dengan pandangan ini, Govindarajan dan Fisher (1990) mengemukakan bahwa *differentiator/prospectors* kurang memberi tekanan pada pengendalian anggaran. Hal ini disebabkan *differentiator/prospectors* merupakan strategi yang memerlukan inovasi sehingga pengendalian anggaran yang kaku pada *differentiator/prospectors* dirasa kurang cocok. Dari penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa *defenders* maupun *prospectors* sama-sama memiliki pengendalian anggaran yang ketat. Namun terdapat kecenderungan bahwa *differentiator/prospectors* lebih menerapkan pengendalian anggaran yang kaku. Hal ini agar *prospectors* lebih fokus pada inovasinya. Dari uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis alternatif berikut:

H_{3a} : Strategi *prospectors* berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang kaku

Williamson (1964) dalam Rasuli dan Yunus (2002), menyatakan bahwa pada strategi *low cost/defender* organisasi lebih potensial menciptakan *slack* yang terbatas pada pengurangan (*cutting*) kos, standarisasi, skala ekonomi, dan lain-lain. Hasil yang berbeda ditemukan oleh Rasuli dan Yunus (2002) bahwa strategi *prospectors* berhubungan positif dengan *slack* anggaran. Hal ini karena jika dilihat dari sudut pengertian strategi *prospectors/differensiasi*, strategi ini dituntut selalu kreatif merespon kompetitor dan menawarkan produk/jasa yang unik, maka srstrategi ini akan cenderung sering melakukan inovasi. Salah satu tujuan organisasi menciptakan *slack* agar melahirkan proyek yang inovatif (Bourgeois,

1981 dalam Nohria dan Gulati,1996). Sehingga dalam strategi *differentiator/prospectors* manajemen perusahaan tidak mengurangi *slack* untuk menghambat inovasi atau mencegah para manajer berkesempatan mengeksplorasi pasar baru. Selain itu juga karena inovasi pada *differentiators/prospectors*, menyulitkan manajemen perusahaan untuk mendeteksi *slack* Meskipun terdapat perbedaan, namun strategi kompetitif diharapkan menjadi pemicu (*antecedant*) penting dari pengimplementasian pola pengendalian anggaran dan timbulnya *slack anggaran* (Rasuli dan Yunus, 2002). Dari uraian diatas maka dapat diajukan hipotesis alternatif berikut:

H_{3b} : Strategi *prospectors* berhubungan positif dengan *slack anggaran*

2.4.4 Hubungan Dengan Kinerja

Penelitian ini menggunakan kinerja sebagai variabel independen. Karena adopsi pengendalian tertentu merupakan penjelas terhadap rendah atau tingginya kinerja masa lalu (Otley, 1978). Otley yang meneliti mengenai anggaran dan kinerja menemukan bahwa tekanan dalam anggaran untuk mencapai target yang telah ditetapkan justru akan meningkatkan laba dari masing-masing unit. Kinerja masa lalu juga merupakan suatu pemicu (*antecedent*) *slack*. *Slack* dalam hal ini dideskripsikan sebagai menurunkan pendapatan dan meningkatkan biaya.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja yang baik akan meningkatkan *slack* dan kinerja yang buruk menurunkannya (Schiff dan Lewin, 1970; Marchant dan Manzoni, 1989). Schiff dan Lewin (1970) juga menambahkan bahwa ketika kinerja sedang buruk maka manager akan

menggunakan *slack* untuk menambah profit atau dengan kata lain manajer tetap melakukan perbaikan di saat kinerja buruk untuk dapat menstabilkan reputasi kinerjanya. Marchant dan Manzoni (1989) menemukan bahwa kebutuhan untuk segera menghasilkan profit merupakan alasan manajemen perusahaan mengurangi *slack*, bahkan melalui tindakan jangka pendek yang mungkin membahayakan manajemen jangka panjang (misalnya memangkas pengeluaran riset dan pengembangan).

Berbeda dengan penelitian Rasuli dan Yunus 2002 menemukan hubungan terbalik antara *slack* dan kinerja masa lalu, karena *slack* yang dipakai dalam kinerja merupakan tanda untuk mengetahui efisiensi organisasi. Sehingga jika kinerja buruk maka terdapat indikasi bahwa *slack* anggaran cenderung tinggi dan terjadinya inefisiensi. Dilihat dari penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa pada saat kinerja yang sedang buruk otoritas level atas akan menekankan pada pengendalian anggaran yang ketat untuk mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Saat kinerja masa lalu buruk pula manajer memaksimalkan profit jangka pendeknya. Oleh karena itu diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_{4a}: Kinerja masa lalu berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang kaku.

H_{4b}: Kinerja masa lalu berhubungan positif dengan *slack* anggaran.

H_{4c}: Kinerja masa lalu berhubungan negatif dengan manajerial berorientasi jangka pendek.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer level menengah perusahaan atau unit bisnis yang memegang jabatan minimal satu tahun. Pemilihan manajer tersebut berdasarkan pada peran mereka yang besar dalam perencanaan, penggunaan, pengelolaan dan tanggung jawab terhadap anggaran yang dilaksanakan setiap tahun. Karena adanya keterbatasan dalam melakukan penelitian seperti keterbatasan dana dan waktu yang dimiliki oleh peneliti, maka ruang lingkup dari populasi ini dipersempit berdasarkan sampel pada manajer yang bekerja di bank-bank baik swasta maupun pemerintah wilayah Yogyakarta. Manajer tersebut dapat berupa *Branch Manager, Branch Service Manager, Marketing Manager, Credit and Risk Manager, Operational Manager*.

3.2. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* karena peneliti memiliki keterbatasan dana, waktu, dan tenaga sehingga peneliti tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh. Dengan teknik pengambilan sampel tersebut maka peneliti mengambil sampel yang ada di bank-bank wilayah Yogyakarta.

3.3 Jenis Data

Jenis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung oleh peneliti tanpa melalui perantara. Data yang diambil tersebut dilakukan melalui kuisisioner yang dikembangkan dari penelitian Rasuli dan Yunus (2002).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode angket atau kuisisioner. Kuisisioner ini diberikan secara langsung kepada responden karena ruang lingkup dalam penelitian ini masih terjangkau oleh peneliti dan peneliti tidak mengharapkan adanya kuisisioner yang hilang. Peneliti menggunakan kuisisioner dalam metode pengumpulan data karena dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan secara tertulis kepada responden maka peneliti akan memperoleh informasi dari obyek penelitian yaitu pada manajer level menengah bank-bank wilayah Yogyakarta.

3.5. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan konsep abstrak yang dapat diukur (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yaitu kinerja, strategi kompetitif, pola pengendalian anggaran, *slack* anggaran, dan manajerial berorientasi waktu. Kelima variabel tersebut merupakan variabel latent atau konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*). Keberadaan variabel latent diukur oleh indikator-indikator atau variabel manifest dalam

bentuk pernyataan skala likert (Ghozali, 2005). Variabel tersebut kemudian dibagi menjadi variabel bebas (*independent/exogen*) dan variabel terikat (*dependent/endogen*).

3.5.1. Variabel bebas (*independent/exogen variabel*)

Yang menjadi variabel bebas/exogen dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang menentukan pola pengendalian anggaran. Pola pengendalian anggaran dipengaruhi oleh strategi kompetitif dan kinerja.

3.5.1.1 Pola Pengendalian Anggaran

Pola pengendalian anggaran merupakan salah satu bentuk pengevaluasian terhadap manajer mengenai apakah mereka mampu mencapai target anggaran yang telah ditetapkan (Rasuli dan Yunus, 2002). Semakin kaku pengendalian anggaran maka tekanan pada pencapaian target semakin besar, sehingga diharapkan target akan tercapai.

Pola pengendalian anggaran yang kaku diukur melalui tekanan pada pencapaian target anggaran. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini sama seperti yang digunakan Stede (2000) dalam Rasuli dan Yunus (2002), yaitu mengukur melalui tujuh butir pertanyaan dengan skala Likert dari skor 1 (satu) sampai 7 (tujuh). Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju sampai dengan skor 7 untuk jawaban sangat setuju.

3.5.1.2 Slack Anggaran

Dunk (1993) menulis bahwa *slack* anggaran merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk membuat anggaran lebih mudah dicapai. Variabel ini juga diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan Stede (2000) dalam Rasuli dan Yunus (2002), yaitu dengan mengajukan lima pertanyaan. Pertanyaan satu sampai dengan empat diukur dengan skala dari skor 1 sampai dengan skor 7. Untuk jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1 dengan jawaban sangat setuju diberi nilai 7. Untuk pertanyaan yang kelima, responden diminta untuk memilih satu pertanyaan yang paling sesuai dengan kondisi yang dialaminya yaitu apakah target anggaran (1) sangat mudah dicapai; (2) dicapai dengan usaha yang mudah; (3) dicapai dengan usaha yang cukup; (4) kelihatannya tidak dapat dicapai; atau (5) tidak mungkin dicapai.

3.5.1.3 Orientasi Manajerial Berjangka Waktu

Orientasi manajerial berjangka pendek didefinisikan sebagai perhatian manajer terhadap masalah bisnis yang mempengaruhi kinerja mereka dalam periode anggaran berjalan yaitu satu tahun (Rasuli dan Yunus, 2002). Variabel ini diukur berdasarkan skala manajer yang mengindikasikan waktu untuk menyelesaikan masalah pelaporan laba rugi dalam 1 bulan atau kurang, 1 bulan sampai 1 kuartal, 1 kuartal sampai 1 tahun, dan 1 sampai 5 tahun. Instrumen ini seperti yang digunakan dalam Rasuli dan Yunus (2002). Jumlah persentase 3 kategori yaitu 1 bulan atau kurang, 1 bulan sampai 1 kuartal, 1 kuartal sampai 1 tahun, mengindikasikan "pengaruh dalam satu tahun" dan digunakan sebagai

indikator manajer berorientasi jangka pendek (Merchant, 1990 dalam Rasuli dan Yunus, 2002).

3.5.2 Variabel terikat (*dependen/endogen variabel*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah pola pengendalian anggaran dan konsekuensinya yaitu *slack* anggaran dan manajerial berorientasi waktu.

3.5.2.1 Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif adalah cara unit bisnis berkompetisi di pasar. Perusahaan dapat bertahan hidup dan berhasil dalam jangka panjang hanya jika perusahaan tersebut berhasil mengembangkan strategi untuk menghadapi persaingan bisnis. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi *defenders* dan *prospectors*. Meskipun dalam penelitian ini menguraikan *low cost* dan *differentiation*, namun *low cost* dianggap menyerupai *defenders*. Sedangkan untuk strategi *differentiation* menyerupai *prospectors*. Hal ini melihat adanya kesamaan ciri dan pengertian diantara kedua strategi tersebut. Untuk menilai strategi kompetitif ini, responden diminta untuk mengidentifikasinya sendiri (*self typing*) dan memilih strategi yang paling cocok dengan kondisi perusahaan tempat ia bekerja. Strategi berinisial "Tipe A" merupakan strategi *defenders* dan inisial "Tipe B" merupakan strategi *prospectors*. Variabel ini mempunyai nilai kategori 0 dan 1. Nilai jawaban 0 berarti responden menerapkan strategi *defender* atau memilih "Tipe A". Nilai jawaban 1 berarti responden menerapkan strategi *prospectors* atau memilih "Tipe B".

3.5.2.2 Kinerja

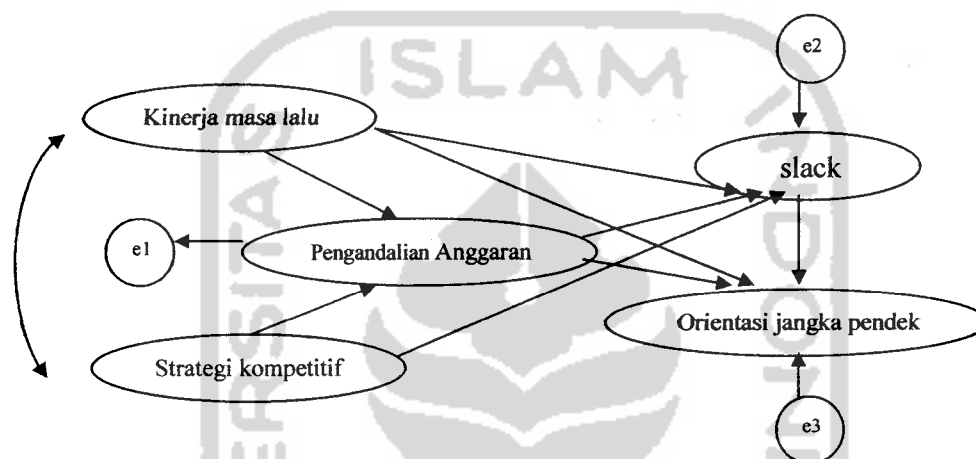
Kinerja masa lalu merupakan salah satu cara untuk mengukur keefektifan suatu organisasi. Pengukuran variabel ini dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 12 dimensi kinerja yaitu: tingkat pertumbuhan penjualan, profit margin, ROI, laba operasi, cash flow operasi, program pengurangan biaya, pengembangan produk baru, riset dan pengembangan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan personel, dan hubungan politik/masyarakat. Responden diminta untuk mengukur sendiri (*self rating*) kinerja tersebut dan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan dengan menggunakan skala likert tujuh poin dari skor 1 sampai dengan 7. Skor 1 menunjukkan kinerja "secara signifikan dibawah rata-rata" dan skor 7 menunjukkan kinerja "secara signifikan diatas rata-rata". Satu ukuran kinerja tambahan juga dikumpulkan melalui kuisioner. Responden juga diminta untuk memberikan gambaran kinerja terbaik unit bisnis mereka pada tahun lalu seperti: (i) merugi (*loosing money*), (ii) break even, (iii) mendapat laba, tetapi kurang dari kompetitor langsung, (iv) memperoleh laba lebih besar dibandingkan dengan kompetitor langsung.

3.6. Perumusan Model Analisis

Penelitian ini membahas mengenai konsekuensi pengendalian anggaran yaitu *slack* anggaran dan orientasi manajerial berjangka pendek. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola pengendalian anggaran itu sendiri adalah strategi kompetitif dan kinerja. Sehingga manajer tingkat atas dapat menentukan

kebijakan pola pengendalian anggaran dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang menentukan konsekuensi dan faktor yang mempengaruhinya.

Model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini pada perinsipnya sama dengan model yang dikembangkan Rasuli dan Yunus (2002), seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Model penelitian empiris

Berdasarkan model tersebut maka model yang akan digunakan merupakan model persamaan struktural yang didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya (Ghozali, 2005). *Struktural Equation Modeling* juga dapat menguji secara bersama-sama (1) model stuktural yaitu hubungan antara konstruk independen dan dependen, (2) model measurement yaitu hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (Ghozali, 2005).

3.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja terhadap pola pengendalian anggaran. Hubungan pengendalian anggaran, strategi kompetitif, kinerja masa lalu terhadap *slack* anggaran Dan hubungan pengendalian anggaran yang kaku, *slack* anggaran dan kinerja terhadap orientasi manajerial berjangka pendek. Serta dapat menyatakan apakah memiliki hubungan positif atau negatif. Untuk menjawab hipotesis (H3a dan H4a) maka dapat dirumuskan dengan model persamaan struktural (3.1) sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \dots\dots\dots 3.1$$

Dengan:

- Y_1 = Pola Pengendalian Anggaran
- b_1, b_2 = Koefisien Korelasi
- X_1 = Strategi Kompetitif
- X_2 = Kinerja
- e_1 = Error

Dalam persamaan 3.1, pola pengendalian anggaran merupakan variabel dependen yang diprediksi dipengaruhi oleh variabel independen yaitu strategi kompetitif dan kinerja. Strategi *prospectors* memiliki fokus kuat pada strategi inovasi produk dan pasar sehingga organisasi menjadi kurang efisien. Agar organisasi menjadi lebih efisien maka dilakukan pengendalian anggaran yang kaku. Namun efisiensi tersebut mengakibatkan berkurangnya penelitian dan inovasi produk, sehingga strategi *prospectors* menjadi tidak berkembang.

$H_0 = b_1 \geq 0$ Strategi *prospectors* tidak berhubungan negatif terhadap pengendalian anggaran yang kaku.

$H_{3a} = b_1 < 0$ Strategi *prospectors* berhubungan negatif terhadap pengendalian anggaran yang kaku.

Kinerja masa lalu juga memiliki hubungan yang negatif dengan pola pengendalian anggaran, jika kinerja masa lalu buruk maka pengendalian anggaran semakin ketat agar kegagalan pencapaian target anggaran tidak terulang kembali.

$H_0 = b_2 \geq 0$ Kinerja masa lalu tidak berhubungan negatif terhadap pengendalian anggaran yang kaku

$H_{4a} = b_2 < 0$ Kinerja masa lalu berhubungan negatif terhadap pengendalian anggaran yang kaku

Nilai t hitung yang dihasilkan berdasarkan pada nilai koefisien b_1 dan b_2 yang diperoleh dari persamaan 3.1. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan hipotesa dengan syarat kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan untuk menarik kesimpulan hipotesa diatas adalah jika P Value t hitung $< \alpha$ ($\alpha = 0,05$) maka H_0 ditolak. Dimana mempunyai makna bahwa hubungan strategi *prospectors* dan kinerja masa lalu terhadap pola pengendalian yang kaku berpengaruh negatif.

Selanjutnya, untuk menjawab hipotesis (H_{1a} , H_{3b} , H_{4b}) dapat dirumuskan dengan model persamaan struktural (3.2) sebagai berikut:

$$Y_2 = b_3 Y_1 + b_4 X_1 + b_5 X_2 + e_2 \dots\dots\dots 3.2$$

Dengan:

Y_1 = Pola Pengendalian Anggaran

Y_2 = *Slack* Anggaran

b_3, b_4, b_5 = Koefisien Korelasi

X_1 = Strategi Kompetitif

X_2 = Kinerja

e_2 = Error

Dalam persamaan struktural (3.2), *slack* anggaran merupakan variabel dependen sedangkan pola pengendalian anggaran, strategi kompetitif dan kinerja menjadi variabel independen. *Slack* merupakan salah satu konsekuensi pengendalian anggaran, *slack* dianggap suatu penyimpangan perilaku karena memberikan estimasi anggaran yang berbeda dengan estimasi terbaik bagi perusahaan. Untuk itu diterapkan pengendalian anggaran yang kaku untuk meminimalisasi adanya *slack*.

$H_0 = b_3 \geq 0$ Pengendalian anggaran yang kaku tidak berhubungan negatif terhadap *slack* anggaran.

$H_{1a} = b_3 < 0$ Pengendalian anggaran yang kaku berhubungan negatif terhadap *slack* anggaran.

Strategi *prospectors* merupakan strategi yang memerlukan banyak penelitian dan inovasi untuk dapat menimbulkan tren pada lingkungan serta selalu kreatif untuk merespon kompetitor. Sehingga *slack* yang ada dalam strategi ini merupakan salah satu kesempatan bagi organisasi untuk dapat melakukan eksperimen dan inovasi yang lebih baik. Dengan demikian penerapan strategi *prospectors* mempengaruhi timbulnya *slack* atau dengan kata lain berpengaruh positif terhadap *slack*.

$H_0 = b_4 \leq 0$ Strategi *prospectors* berhubungan positif terhadap *slack* anggaran

$H_{3b} = b_4 > 0$ Strategi *prospectors* berhubungan positif terhadap *slack* anggaran

Kinerja merupakan salah satu pemicu adanya *slack*. Kinerja yang baik akan meningkatkan terjadinya *slack*, karena *slack* tersebut akan digunakan untuk

perbaikan di saat kinerja buruk untuk dapat menstabilkan reputasi kinerjanya. Sehingga kinerja memberi pengaruh positif terhadap penciptaan *slack*.

$H_0 = b_5 \leq 0$ Kinerja masa lalu tidak berhubungan positif dengan *slack* anggaran

$H_{4b} = b_5 > 0$ Kinerja masa lalu berhubungan positif dengan *slack* anggaran

Nilai t hitung yang dihasilkan berdasarkan pada nilai koefisien b_3 , b_4 dan b_5 yang diperoleh dari persamaan 3.2. Kriteria yang digunakan untuk menarik kesimpulan hipotesa diatas adalah jika *P Value* t hitung $< \alpha$ ($\alpha = 0,05$) maka H_0 ditolak. Dimana mempunyai makna bahwa strategi *prospectors* dan kinerja masa lalu berpengaruh positif terhadap *slack* anggaran, sedangkan pola pengendalian anggaran berpengaruh negatif terhadap *slack* anggaran.

Untuk menjawab hipotesis (H_{1b} , H_2 , H_{4c}) dapat dirumuskan dengan model persamaan struktural (3.3) sebagai berikut:

$$Y_3 = b_6 Y_1 + b_7 Y_2 + b_8 X_2 + e_3 \quad \dots\dots\dots 3.3$$

Dengan:

Y_1 = Pola Pengendalian Anggaran

Y_2 = *Slack* Anggaran

Y_3 = Manajerial berorientasi waktu jangka pendek

b_6, b_7, b_8 = Koefisien Korelasi

X_2 = Kinerja

e_3 = Error

Tekanan dalam pola pengendalian anggaran yang kaku merupakan salah satu cara untuk mencapai efektifitas. Namun anggaran yang digunakan untuk menilai kinerja manajer juga merupakan salah satu sebab manajer melakukan jalan pintas dengan berorientasi pada jangka pendek dan melakukan pembebanan pada jangka

panjang, dengan demikian diharapkan target anggaran dapat tercapai. Dengan alasan tersebut, pola pengendalian anggaran yang kaku berhubungan positif dengan manajerial berorientasi waktu jangka pendek. Karena pola pengendalian anggaran yang kaku memicu manajemen berorientasi jangka pendek.

$H_0 = b_6 \leq 0$ Pola pengendalian anggaran yang kaku tidak berhubungan positif dengan manajerial berorientasi waktu jangka pendek

$H_{1b} = b_6 > 0$ Pola pengendalian anggaran yang kaku berhubungan positif dengan manajerial berorientasi waktu jangka pendek

Slack anggaran mempunyai pengaruh positif, untuk mendorong pemikiran yang kreatif dengan meningkatkan *operating discretion*. Sehingga terkadang manajer puncak mengizinkan adanya *slack*, dengan harapan untuk mengurangi orientasi manajer jangka pendek dengan melakukan *earning management* jangka pendek. *Earning management* merupakan salah satu kegiatan berbahaya yang dilakukan manager contohnya dengan memanipulasi penjualan dan biaya kebijakan. Dengan melakukan *earning management* tersebut maka manajemen puncak akan kehilangan fungsi kendalinya. Sehingga dengan diijinkannya *slack* anggaran diharapkan dapat mengurangi timbulnya orientasi manajerial jangka pendek, dengan kata lain *slack* anggaran berhubungan negatif terhadap *slack* anggaran.

$H_0 = b_7 \geq 0$ *Slack* anggaran tidak berhubungan negatif terhadap orientasi manajemen jangka pendek.

$H_2 = b_7 < 0$ *Slack* anggaran berhubungan negatif terhadap orientasi manajemen jangka pendek.

Kinerja masa lalu menjadi variabel independen karena berpengaruh terhadap manajerial berorientasi jangka pendek. Orientasi manajerial jangka pendek merupakan perhatian manajer pada masalah yang hanya mempengaruhi kinerja mereka di tahun berjalan. Kecenderungan menghasilkan laba, dengan menurunkan biaya-biaya kebijakan merupakan salah satu indikasi manajerial berorientasi jangka pendek. Kinerja masa lalu yang buruk akan memberikan kecenderungan untuk segera menghasilkan laba. Terutama apabila keberhasilan manajer diukur dengan kinerjanya menghasilkan laba, kecenderungan untuk berorientasi jangka pendek akan semakin besar. Sehingga kinerja masa lalu berhubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek.

$H_0 = b_8 \geq 0$ Kinerja masa lalu tidak berhubungan negatif terhadap orientasi manajemen jangka pendek.

$H_{4c} = b_8 < 0$ Kinerja masa lalu berhubungan negatif terhadap orientasi manajemen jangka pendek.

Nilai t hitung yang dihasilkan berdasarkan pada nilai koefisien b_6 , b_7 dan b_8 persamaan 3.3. Syarat yang digunakan untuk menarik kesimpulan hipotesa diatas adalah jika $P \text{ Value } t \text{ hitung} < \alpha$ ($\alpha = 0,05$) maka H_0 ditolak. Dimana mempunyai makna bahwa pola pengendalian anggaran berpengaruh positif terhadap orientasi manajerial jangka pendek, sedangkan *slack* anggaran dan kinerja masa lalu berpengaruh negatif terhadap orientasi manajemen jangka pendek.

3.8 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Setelah dikirimkan kepada responden, kuisisioner tersebut akan diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Pengujian ini dimaksudkan untuk:

1. Menghindari pertanyaan-pertanyaan yang kurang jelas sehingga menyulitkan responden pada saat menjawab.
2. Menghindari kata-kata yang bermakna ganda.
3. Mengetahui waktu yang diperlukan untuk mengisi kuisisioner secara lengkap.
4. Memberikan keyakinan bahwa kuisisioner yang diberikan kepada responden sudah tepat mengukur konsep yang dimaksud.

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Ghozali, 2001). Data penelitian tidak akan berguna apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi. Pengujian validitas dilakukan dengan analisis unidimensionalitas masing-masing konstruk dengan konfirmatori analisis factor. Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matrik yang harus memiliki korelasi yang cukup (*suffecient correlation*). Butir pertanyaan yang dimasukkan dalam analisis akhir adalah butir yang memiliki *factor loading* lebih dari 0,5 (Ghozali, 2005).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001). Dalam setiap penelitian, sering terjadi adanya kesalahan pengukuran yang cukup besar. Padahal, suatu penelitian hanya dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap suatu kelompok dengan subyek yang sama akan menghasilkan hasil yang sama. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient*. Data yang diperoleh dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6 (Nunnaly, 1967 dalam Ghozali, 2001).

3.9 Metode Analisis Data

Setelah peneliti manguji kualitas data yang diperoleh melalui uji validitas dan reliabilitas, maka hipotesis penelitian ini akan diuji dengan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan memakai software atau program AMOS versi 6,0. Program ini digunakan untuk menguji hubungan kausalitas dan korelasi antara beberapa variabel yaitu: pengendalian anggaran, *slack* anggaran, kinerja, strategi kompetitif dan orientasi manajerial berjangka pendek.

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan menyajikan hasil penelitian setelah semua data-data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul. Maka berdasarkan teori yang ada, penulis akan menganalisis data yang telah dikumpulkan tersebut sesuai dengan pokok permasalahan dan hipotesis yang telah dikemukakan pada bab dua. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang digunakan untuk mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau tidak.

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Kuisisioner dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama mengenai pernyataan beberapa variabel yang terdiri dari pengendalian anggaran, *slack* anggaran, strategi, dan kinerja. Bagian kedua mengenai data umum (identitas responden) berisi jumlah karyawan di perusahaan, jumlah karyawan yang dipimpin, bagian yang dipimpin, lama bekerja pada perusahaan tersebut, jumlah penjualan, jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir.

Kuisisioner ini disebarkan kepada manajer tingkat menengah dan bawah yang bekerja di Bank-bank wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari 91 kuisisioner yang disebarkan, yang kembali sebanyak 82 buah, kuisisioner yang dinyatakan rusak karena tidak memenuhi syarat sebanyak 4 buah, dan kuisisioner yang tidak kembali sebanyak 9 buah. Berikut rincian penyebaran kuisisioner:

Tabel 4.1
Klasifikasi Penyebaran Kuesioner

	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	91	100%
Kuesioner yang kembali	82	90,1%
Kuesioner yang rusak	4	4,4%
Kuesioner yang bisa digunakan	78	85,7%

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa persentase pengembalian kuesioner cukup tinggi yaitu sebesar 90,1% atau sebanyak 82 buah dan yang layak digunakan sebesar 85,7% atau sebanyak 78 buah kuesioner.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

4.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas 2 kategori, yaitu: Laki-laki, dan Perempuan. Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
laki-laki	78	100%
perempuan	0	0%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa responden keseluruhan adalah laki-laki (100%).

4.2.2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

Berdasarkan tingkat pendidikan formal, terdiri atas 4 kategori, yaitu: D3, S1, S2, S3. Data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan formal dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

Pendidikan Formal	Jumlah	Persentase
D3	0	0%
S1	71	91%
S2	7	9%
S3	0	0%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.3 diatas disimpulkan bahwa mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan S1 sebanyak 71 orang (91%). Selain itu responden yang mempunyai tingkat pendidikan S2 sebanyak 7 orang (9%), dan tidak terdapat responden yang mempunyai tingkat pendidikan D3 dan S3. Dengan demikian diharapkan mutu manajemen level menengah sangat memadai.

4.2.3 Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan jabatan terdiri atas 7 kategori manajer, yaitu: Manajer Cabang, Manajer Cabang Pembantu, Manajer Operasional, Manajer Unit, Manajer Personalia, Manajer Kredit dan Resiko, dan lainnya. Data karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Manajer Cabang	3	3,8%
Manajer Cabang Pembantu	7	9%
Manajer Operasional	1	1,3%
Manajer Unit	50	64,1%
Manajer Personalia	0	0%
Manajer Kredit dan Resiko	0	0%
Lainnya	17	21,8%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Dari klasifikasi diatas diuraikan bahwa jabatan manajer yang menjadi sampel beraneka ragam dimana mayoritas responden adalah Manajer Unit yaitu sebanyak 50 orang (64,1%), Manajer Lainnya 17 orang (21,8%), Manajer Cabang Pembantu 7 orang (9%), Manajer Cabang 3 orang (2,3%), dan Manajer Operasional 1 orang (1,3%). Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang berpartisipasi sangat dekat dengan proses penyusunan anggaran.

4.2.4 Berdasarkan Lama dalam Jabatan

Berdasarkan lama dalam jabatan terdiri atas 4 kategori, yaitu: <1 tahun, 1-5 tahun, 6-10 tahun, >10 tahun. Data karakteristik responden berdasarkan lama dalam jabatan dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama dalam Jabatan

Lama Pengalaman	Jumlah	Persentase
<1 tahun	8	10,3%
1-5 tahun	54	69,2%
6-10 tahun	16	20,5%
>10 tahun	0	0%
Total	78	100%

Dari tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa lama dalam jabatan manajer bank yang menjadi sampel beraneka ragam dimana auditor yang mempunyai pengalaman kurang dari 1 tahun sebanyak 8 orang (10,3%), pengalaman 1-5 tahun sebanyak 54 orang (69,2%), pengalaman 6-10 tahun sebanyak 16 orang (20,5%), dan tidak ada yang memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun. Hal ini cukup membuktikan bahwa manajer yang menjadi sampel adalah manajer yang sudah cukup mengerti dan paham di bidangnya.

4.3 Deskripsi Item Pernyataan Responden

Pada bagian kedua, terdapat beberapa kelompok pernyataan pada masing-masing variabel, diantaranya: pola pengendalian anggaran, *slack* anggaran, strategi kompetitif, orientasi manajerial dan kinerja. Pola pengendalian anggaran terdiri dari 7 butir pernyataan dengan skala Linkert 1-7, Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju sampai dengan skor 7 untuk jawaban sangat setuju, dan semua pernyataan bernilai positif. *Slack* anggaran terdiri dari 5 butir pernyataan dengan skala Linkert 1-7, yang dijabarkan menjadi 2 butir pernyataan bernilai positif dan 3 butir pernyataan bernilai negatif. Orientasi manajerial terdiri dari 2 butir pernyataan dengan skala 1-4, 1 butir pernyataan bernilai positif dan 1 butir pertanyaan bernilai negatif. Variabel strategi terdiri dari 6 butir pernyataan yang di butir pertama bernilai 0 bagi "tipe A" dan 1 bagi "tipe B" sedangkan butir ke dua hingga enam bernilai 1-7 dengan pernyataan negatif di pernyataan ke dua. Variabel kinerja terdiri dari 12 pernyataan yang semuanya bernilai positif. Berikut ini beberapa rincian pernyataan berdasarkan variabel:

Tabel 4.6
Rincian Item Pernyataan Responden

No	Variabel	No Item		Jumlah
		Positif	Negatif	
1	Pola Pengendalian Anggaran	1-7		7
2	Slack Anggaran	4,5	1,2,3,	5
3	Orientasi Manajerial	1	2	2
4	Strategi Kompetitif	1,3,4,5,6	2	6
5	Kinerja	1-13		13
	Jumlah Soal			28

Sumber: data diolah

4.4 Uji Validitas

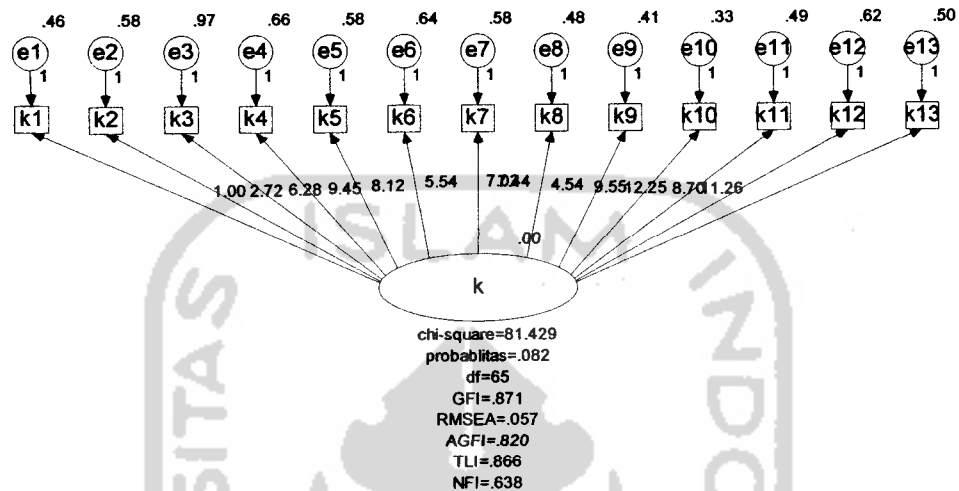
Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bahwa *unobserved variable* dapat diukur dengan menggunakan masing-masing konstruk *observed variable*, dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau biasa disebut dengan analisis faktor. Apabila nilai factor loading dari tiap-tiap konstruk lebih dari 0,5 ($\lambda > 0,5$) dengan tingkat signifikansi 10% ($p < 0,1$), maka dapat dinyatakan valid, atau dengan kata lain bahwa *unobserved variable* dapat diukur dengan menggunakan masing-masing konstruk *observed variable*.

4.4.1 Kinerja Manajerial (K)

Berdasarkan *goodness of fit model*, konstruk kinerja manajerial (*unobserved/latent variable*) dapat diukur dengan menggunakan seluruh indikator (*observed/manifest variable*), yaitu: Gambaran kinerja ekonomi (K1), tingkat pertumbuhan penjualan (K2), *profit margin* (K3), ROI (K4), laba operasi (K5), *cash flow* operasi (K6), program pengurangan biaya (K7), pengembangan produk

baru (K8), riset dan pengembangan (K9), pangsa pasar (K10), pengembangan pasar (K11), pengembangan personel (K12), hubungan politik/ masyarakat (K13).

Gambar 4.1
Pengukuran Konstruk Kinerja Manajerial



Tabel 4.7

Regression Weights K: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
k1 <--- k	1.000				
k2 <--- k	2.715	4.659	.583	.560	par_1
k3 <--- k	6.282	10.494	.599	.549	par_2
k4 <--- k	9.452	15.599	.606	.545	par_3
k5 <--- k	8.119	13.366	.607	.544	par_4
k6 <--- k	5.538	9.179	.603	.546	par_5
k7 <--- k	7.019	11.612	.604	.546	par_6
k8 <--- k	7.444	12.241	.608	.543	par_7
k9 <--- k	4.541	7.604	.597	.550	par_8
k10 <--- k	9.545	15.676	.609	.543	par_9
k11 <--- k	12.245	20.016	.612	.541	par_10
k12 <--- k	8.700	14.458	.602	.547	par_11
k13 <--- k	11.257	18.402	.612	.541	par_12

Sumber: data diolah

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13 yang merupakan indikator pada

variabel kinerja manajerial dinyatakan valid, karena memiliki nilai *factor loading* (*Estimate*) di atas 0,5 ($\lambda=0,5$).

Tabel 4.8
Goodness of Fit Index Kinerja Manajerial

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	81,429	-	-
Probabilitas	0,082	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	1,253	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,871	$\geq 0,90$	Mendekati
RMSEA	0,057	$\leq 0,08$	Tidak baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	0,820	$\geq 0,90$	Mendekati
TLI	0,866	$\geq 0,90$	Mendekati
NFI	0,638	$\geq 0,90$	Mendekati

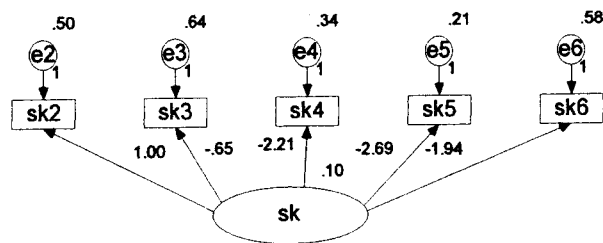
Sumber: data diolah

4.4.2 Strategi Kompetitif (SK)

Konstruk strategi kompetitif (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 6 indikator (*observed/manifest variable*). Namun dalam pengujian konstruk ini hanya terdiri dari 5 indikator yaitu: SK2, SK3, SK4, SK5 dan SK6. Hal ini disebabkan karena SK1 merupakan pernyataan yang hanya bernilai 0 dan 1 dan hanya digunakan untuk menentukan statistik deskriptif sehingga SK1 tidak diikutsertakan dalam pengukuran konstruk.

Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut

Gambar 4.2
Pengukuran Konstruksi Strategi Kompetitif



chi-square=4.046
probabilitas=.543
df=5
CMIN/DF=.809
GFI=.979
RMSEA=.000
AGFI=.937
TLI=1.023
NFI=.957

Tabel 4.9
Regression Weights SK: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
sk2 <--- sk	1.000				
sk3 <--- sk	-.649	.369	-1.760	.078	
sk6 <--- sk	-1.938	.632	-3.064	.002	
sk4 <--- sk	-2.214	.678	-3.266	.001	
sk5 <--- sk	-2.690	.818	-3.287	.001	

Sumber: data diolah

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa SK2, SK3, SK4, SK5 dan SK6 yang merupakan indikator pada variabel strategi kompetitif memiliki *factor loading* di atas 0,5 dengan tingkat signifikansi dibawah 10%, sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.10
Goodness of Fit Index SK

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	4,046	-	-
Probabilitas	0,543	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	0,809	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,979	$\geq 0,90$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	0,973	$\geq 0,90$	Baik
TLI	1,023	$\geq 0,90$	Baik
NFI	0,967	$\geq 0,90$	Baik

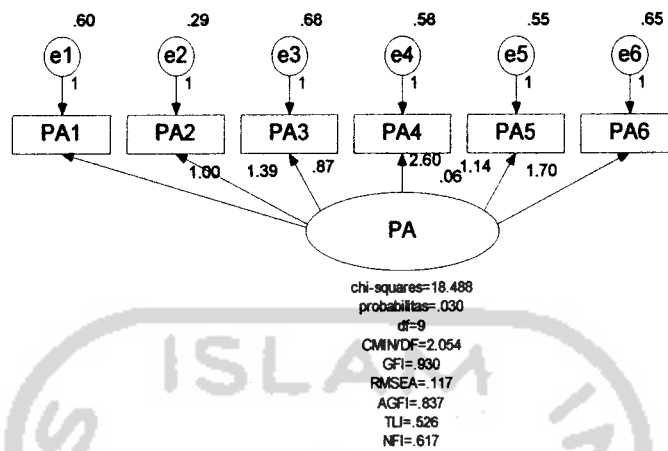
Sumber: data diolah

4.4.3 Pengendalian Anggaran (PA)

Berdasarkan *goodness of fit model*, konstruk pola pengendalian anggaran (*unobserved/latent variable*) dapat diukur dengan menggunakan 6 indikator (*observed/manifest variable*), yaitu: Diingatkan untuk mencapai target anggaran (PA1), dinilai kemampuan berdasarkan target (PA2), pengendalian didasarkan pada target (PA3), keberhasilan dinilai dari pencapaian target (PA4), keberhasilan target pengaruhi penilaian kinerja (PA5) dan jabatan tergantung pada pencapaian target (PA6). Sedangkan indikator ketidakberhasilan mencerminkan kinerja yang buruk (PA7), tidak dapat dimasukkan dalam konstruk karena memiliki nilai *factor loading* di bawah 0,5.

Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3
Pengukuran Konstruk Pengendalian Anggaran



Tabel 4.11
Regression Weights PA: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PA1<---PA	1.000				
PA2<---PA	1.390	.783	1.775	.076	par_1
PA3<---PA	.870	.758	1.147	.251	par_2
PA4<---PA	2.604	1.441	1.807	.071	par_3
PA5<---PA	1.142	.766	1.492	.136	par_4
PA6<---PA	1.701	1.186	1.434	.152	par_5

Sumber: data diolah

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa PA1, PA2, PA3, PA4, PA5 dan PA6 yang merupakan indikator pada variabel pola pengendalian anggaran memiliki *factor loading* di atas 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.12
Goodness of Fit Index PA

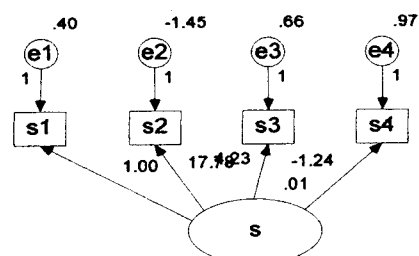
<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	18,486	-	-
Probabilitas	0,030	$\geq 0,05$	Tidak baik
CMIN/DF	2,054	$\leq 2,00$	Tidak baik
GFI	0,930	$\geq 0,90$	Baik
RMSEA	0,117	$\leq 0,08$	Tidak baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	0,873	$\geq 0,90$	Mendekati
TLI	0,526	$\geq 0,90$	Tidak baik
NFI	0,617	$\geq 0,90$	Tidak baik

Sumber: data diolah

4.4.4 Slack Anggaran (S)

Berdasarkan *goodness of fit model*, konstruk *slack anggaran (unobserved/latent variable)* dapat diukur dengan menggunakan 5 indikator (*observed/manifest variable*), yaitu: target mengakibatkan produktifitas tinggi (S1), target mudah dicapai (S2), target butuh peraturan yang hati-hati (S3), target tidak membuat peningkatan efisiensi (S4). Sedangkan indikator pendapat mengenai anggaran (S5), tidak dapat dimasukkan dalam konstruk karena memiliki nilai *factor loading* di bawah 0,5. Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis (CFA)* adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4
Pengukuran Konstruk *Slack Anggaran*



chi-square=3.944
probabilitas=.139
df=2
CMIN/DF=cmin/df
GFI=.974
RMSEA=.112
AGFI=.868
TLI=.870
NFI=.922

Tabel 4.13
Regression Weights S: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
s1 <--- s	1.000				
s2 <--- s	17.785	24.215	.734	.463	
s3 <--- s	4.232	2.274	1.861	.063	
s4 <--- s	-1.244	.974	-1.277	.201	

Sumber: data diolah

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa S1, S2, S3, S4 yang merupakan indikator pada variabel pola pengendalian anggaran memiliki *factor loading* di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.14
Goodness of Fit Index Slack Anggaran (S)

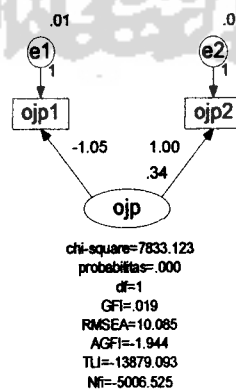
<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	3,944	-	-
Probabilitas	0,139	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	2,054	$\leq 2,00$	Tidak baik
GFI	0,974	$\geq 0,90$	Baik
RMSEA	0,112	$\leq 0,08$	Tidak baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	0,868	$\geq 0,90$	Mendekati
TLI	0,870	$\geq 0,90$	Mendekati
NFI	0,922	$\geq 0,90$	Baik

Sumber: data diolah

4.4.5 Orientasi Manajerial Berjangka Waktu (OJP)

Konstruk orientasi manajerial (*unobserved/latent variable*) hanya diukur dengan menggunakan 2 indikator (*observed/manifest variable*), yaitu: orientasi manajerial jangka pendek (OJP1), dan orientasi manajerial jangka panjang (OJP2). Dari kedua indikator tersebut lolos uji karena berdasarkan hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut:

Gambar 4.5
Pengukuran Konstruk Orientasi Manajerial



Tabel 4.15
Regression Weights OJP: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ojp1 <--- ojp	-1.053	.020	-52.022	***	
ojp2 <--- ojp	1.000				

Sumber: data diolah

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa OJP1 dan OJP2 yang merupakan indikator pada variabel orientasi manajerial memiliki *factor loading* di atas 0,5 dengan tingkat signifikansi dibawah 10%, sehingga dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.16
Goodness of Fit Index Orientasi Manajerial (OJP)

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	7833,123	-	-
Probabilitas	0,000	≥ 0,05	Tidak baik
CMIN/DF		≤ 2,00	Tidak baik
GFI	0,019	≥ 0,90	Tidak baik
RMSEA	10,065	≤ 0,08	Tidak baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	-1,944	≥ 0,90	Tidak baik
TLI	13879,093	≥ 0,90	Baik
NFI	5006,525	≥ 0,90	Baik

Sumber: data diolah

4.5 Uji Reabilitas

Adapun uji reliabilitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel. Instrumen yang dipakai dalam

variabel dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih dan 0,60 (Nunnaly, 1978 dalam Ghozali, 2001). Hasil pengujian reliabilitas variabel penelitian disajikan dalam tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.17

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	30

Sumber: data diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh butir variabel pernyataan adalah reliable karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai *Cronbach Alpha* yang disyaratkan yaitu sebesar 0,6.

4.6 Analisis Deskriptif Data

Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja, strategi kompetitif, pengendalian anggaran, *slack* anggaran dan orientasi manajerial hanya terdiri dari pertanyaan yang lolos uji validitas dan reliabilitas. Untuk memberikan gambaran masing-masing variabel penelitian, tabel 4.16 di bawah ini disajikan kisaran, mean, standar deviasi, minimum dan maksimum terhadap variable jawaban 78 responden:

Tabel 4.18
Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Variabel	N	Kisaran	Minimal	Maksimal	Mean	Standar Deviasi
Pengendalian Anggaran	78	2.86	3.00	5.86	4.66	0.71
<i>Slack</i>	78	3.40	1.00	4.40	2.30	0.74
Kinerja Masa Lalu	78	3.62	3.00	6.62	5.01	0.85
Strategi Kompetitif	78	1	0	1	0.53	0.50
Orientasi manajerial	78	3.00	1.00	4.00	2.47	0.80

Sumber: data diolah

Statistik deskriptif variable diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pengendalian Anggaran**

Variable ini mempunyai nilai minimal 3,00 maksimal 5,86. dengan kisaran 2,86. rata-rata 4,66 dan standar deviasi 0,72. hal ini memberikan gambaran bahwa semakin rendah jawaban responden berarti pengendalian anggaran dalam bank tersebut semakin longgar sehingga pencapaian target anggaran bukan menjadi focus yang utama. Sedangkan semakin tinggi nilai responden berarti pengendalian anggaran yang diterapkan dalam bank tersebut semakin kaku untuk mencapai target anggaran. Dengan hasil statistic rata-rata 4,66 maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata pengendalian anggaran pada bank di Yogyakarta adalah kaku.

2. ***Slack* Anggaran**

Variable ini mempunyai nilai minimal 1 maksimal 4,4 dengan kisaran 3,4. rata-rata 2,3 dan standar deviasi 0,74. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin rendah nilai jawaban responden berarti semakin tinggi *slack* anggaran yang terjadi dalam bank tersebut sehingga target anggaran diharapkan semakin mudah dicapai. Semakin tinggi nilai jawaban responden berarti semakin rendah

slack yang terjadi dalam bank tersebut, hal ini mengakibatkan target anggaran semakin sulit dicapai. Dari hasil perhitungan statistic variable *slack* anggaran memiliki nilai rata-rata 2,3. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata bank di Yogyakarta tidak memberikan focus perhatian yang besar teradap pencapaian taget anggaran.

3. Kinerja

Variable ini mempunyai nilai minimal 3 maksimal 6,62 dengan kisaran 3,62. rata-rata 5,01 dan standar deviasi 0,85. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin rendah nilai jawaban responden berarti semakin buruk kinerja yang dicapai manajer bank, sedangkan semakin tinggi nilai jawaban responden berarti semakin baik pula kinerja yang dihasilkan manajer. Dari tabel diatas rata-rata nilai jawaban responden adalah 5,01 berarti rata-rata kinerja manajer bank adalah baik.

4. Strategi Kompetitif

Variable ini mempunyai nilai minimal 0 maksimal 1 dengan kisaran 1. rata-rata 0,53 dan standar deviasi 0,50. nilai jawaban 0 berarti responden menerapkan strategi defender, nilai jawaban 1 berarti responden menerapkan strategi *prospector*. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin rendah nilai jawaban responden berarti responden tersebut menerapkan strategi defender, sedangkan semakin tinggi nilai jawaban responden berarti manajer menerapkan strategi *prospector*. Dari hasil tabel diatas, rata-rata nilai variable strategi kompetitif jawaban responden adalah 0,53 berarti rata-rata manajer menerapkan strategi *prospector* pada bank yang dipimpinnya.

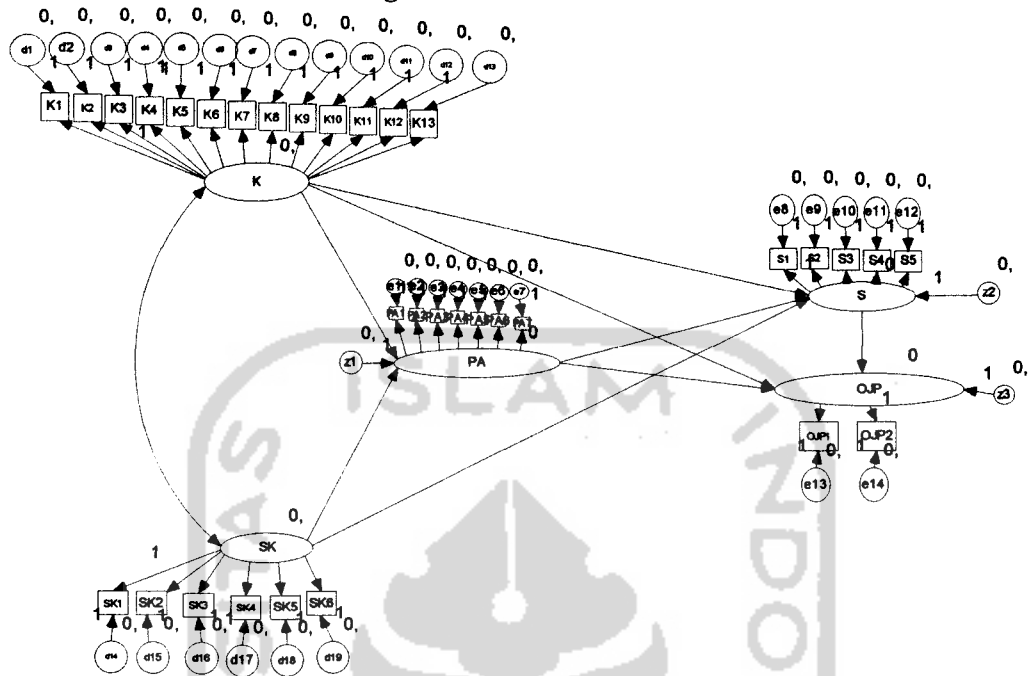
5. Orientasi Manajerial

Variable ini mempunyai nilai minimal 1 maksimal 4 dengan kisaran 3. rata-rata 2,47 dan standar deviasi 0,80. Hal ini memberikan gambaran bahwa semakin rendah nilai jawaban responden berarti orientasi waktu manajer untuk memikirkan masalah dalam 1 tahun anggaran berfokus pada jangka pendek, sedangkan semakin tinggi nilai jawaban responden berarti manajer cenderung untuk lebih memikirkan masalah yang berfokus pada jangka panjang. Dengan rata-rata nilai 2,47 berarti rata-rata manajer lebih berfokus pada jangka pendek.

4.7 Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit Model*)

Untuk mengetahui kriteria model yang baik (*Goodness of Fit*) digunakan: *Absolute Fit Measured* (pengukuran indeks mutlak), *Incremental Fit Measured* (pengukuran tambahan indeks) dan *Parsimonious Fit Measured* (pengukuran kesederhanaan indeks). Gambar 46 berikut ini, merupakan model struktural (*Path Diagram*) awal sebelum modifikasi.

Gambar 4.6
Path Diagram Sebelum Modifikasi



Tabel 4.19
Goodness of Fit Index Sebelum Modifikasi SEM

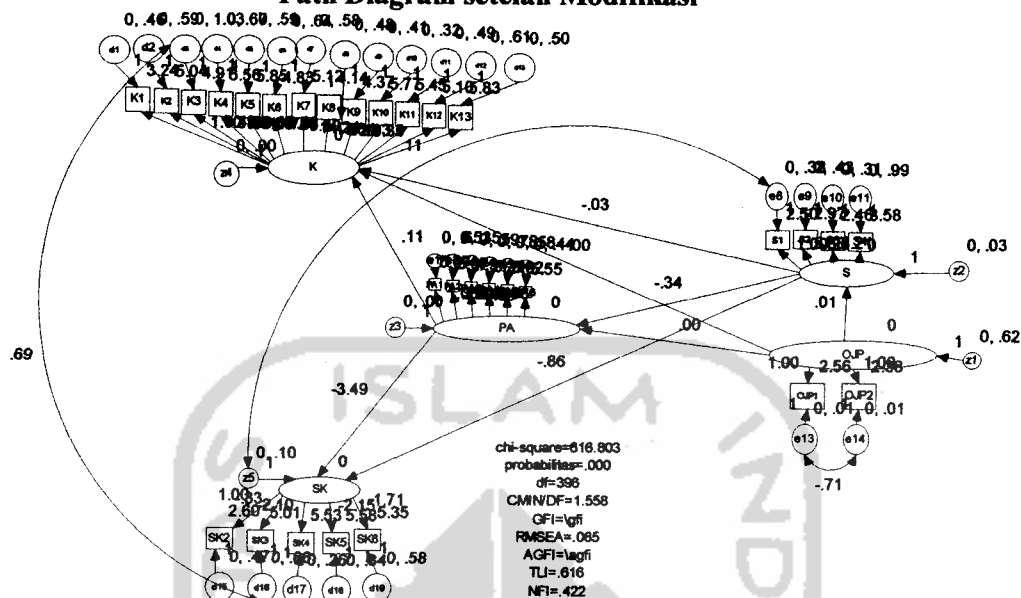
<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	-	-	-
Probabilitas	0,000	$\geq 0,05$	Tidak baik
CMIN/DF	2,348	$\leq 2,00$	Tidak Baik
GFI	-	$\geq 0,90$	-
RMSEA	0,132	$\leq 0,08$	Tidak Baik
Incremental Fit Measured			
AGFI	-	$\geq 0,90$	-
TLI	0,000	$\geq 0,90$	Tidak Baik
NFI	0,000	$\geq 0,90$	Tidak Baik
Parsimonious Fit Measured			
PNFI	0,000	0,60 – 0,90	Tidak baik
PGFI	0,000	0,50 – 1,00	Tidak baik

Sumber: data diolah

Dari hasil pengukuran *Goodness Fit Index* di atas dapat disimpulkan bahwa model struktural awal tidak baik, karena model persamaan struktural tersebut dikategorikan kedalam *unidentified*. Model *unidentified* adalah model yang jumlah parameter estimasi lebih besar daripada jumlah data varian dan kovariannya sehingga menghasilkan *degree of freedom* negatif. Karena data *unidentified* maka model tidak memiliki nilai probabilitas dan keseluruhan hasil pengukurannya jauh dari *Cut Off Value* yang telah ditetapkan. Selain itu juga karena terbatasnya jumlah sampel yang tidak mencapai jumlah minimum yaitu 100 sampel. Sehingga model menjadi jelek atau tidak fit.

Setelah melakukan beberapa kali percobaan terhadap model, yaitu dengan menghilangkan beberapa indikator (*Observed Variabel*) sesuai dengan kesesuaian *factor loading*, penyesuaian terhadap terbatasnya jumlah sampel yang kecil (< 100 atau <150) hanya dengan dua indikator per variabel latent, menambah konstrain karena besarnya nilai kovarian antar beberapa kesalahan pengukuran (*error*). Maka peneliti meyakini bahwa model yang fit adalah sebagai berikut:

Gambar 4.7
Path Diagram setelah Modifikasi



Dari gambar 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa *goodness of fit* diperoleh setelah dilakukan modifikasi terhadap model struktural awal, yaitu dengan menghilangkan indikator-indikator yang memiliki nilai *factor loading* paling mendekati 0,5 pada tiap-tiap variabel. Indikator-indikator yang dihapus tersebut antara lain: PA7 dan S5. Selain itu peneliti juga menambah konstrain model dengan memberikan nilai positif kecil yaitu 0.005 pada error term e13 dan e14. Untuk menghilangkan misfit peneliti juga mengkorelasikan antara error d3 dan error d16, error z1 dan error e8, error e13 dan error e14. Penambahan ini dilakukan karena error untuk setiap observed variabel tersebut memiliki *modification index* yang besar sehingga diharapkan dengan mengkorelasikan error term tersebut dapat menurunkan nilai Chi-square.

Dari hasil analisis diperoleh hasil tingkat kebaikan model (*Goodness of Fit Model*) sebagai berikut:

Tabel 4.20
Goodness of Fit Index Setelah Modifikasi SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	616,803	-	-
Probabilitas	0,000	$\geq 0,05$	Tidak baik
CMIN/DF	1,558	$\leq 2,00$	Baik
GFI	-	$\geq 0,90$	-
RMSEA	0,085	0,05-0,08	Mendekati
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	-	$\geq 0,90$	-
TLI	0,618	$\geq 0,90$	Tidak baik
NFI	0,422	$\geq 0,90$	Tidak baik
<i>Parsimonious Fit Measured</i>			
PNFI	0,384	0,60 – 0,90	Tidak baik
PGFI	0,592	0,50 – 1,00	Baik

Sumber: data diolah

Dari hasil pengukuran *Goodness Fit Index* di atas dapat disimpulkan bahwa besarnya *Absolute Fit Measured* yang diukur dengan menggunakan *Likelihood Chi Square*, probability, *Cmin/df* dan GFI dan RMSEA diperoleh nilai yang tidak memenuhi *Cut Off Value*, *CMIN/DF* dan nilai RMSEA yang mendekati *Cut Off Value*. Besarnya nilai *Incremental Fit Measured* yang diukur dengan menggunakan AGFI, TLI dan NFI diperoleh nilai yang tidak memenuhi *Cut Off Value* kriteria yang diharapkan. Untuk nilai *Parsimonious Fit Measured* yang diukur dengan menggunakan PNFI dan PGFI, diperoleh nilai *Cut Off Value* memenuhi kriteria yang diharapkan untuk PGFI dan nilai yang tidak diharapkan dari PNFI.

Tabel 4.21
Result (Default model) Setelah Modifikasi

Kesimpulan	Nilai
<i>Chi-square</i>	616,803
<i>Degrees of freedom</i>	396
<i>Probability level</i>	.000

Sumber: data diolah

Dari Tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa tingkat probabilitas adalah tidak signifikan yaitu sebesar 0,000 ($p > 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan model dapat dinyatakan tidak fit.

4.8 Hasil Pengujian Hipotesis

Seperti dijelaskan pada bab II, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri dari 8 hipotesis. Hipotesa penelitian H1b, H3b, H4b, dilakukan uji satu sisi sebelah kanan, karena semua hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dihipotesiskan berhubungan positif. Sedangkan hipotesa penelitian H1a, H2, H3a, H4a, H4c dilakukan uji satu sisi sebelah kiri, karena semua hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dihipotesiskan berhubungan negatif. Untuk mengetahui apakah hipotesis didukung oleh data atau tidak, maka nilai probabilitas dari *critical ratio* (C.R) dibandingkan dengan nilai $\alpha = 5\%$. Apabila *standardized koefisien* parameter dan nilai probabilitas dari *critical ratio* (C.R) kurang dari $\alpha = 5\%$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian didukung oleh data.

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 6.0, diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.22

Regression Weights Full Model: (Group number 1 - Default model)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
H1a	PA <--- S	-0.337	0.542	-0.62	0.535	par_28
H1b	PA <--- OJP	0.002	0.008	0.193	0.847	par_29
H2	S <--- OJP	0.011	0.019	0.583	0.560	par_26
H3a	SK <--- PA	-3.495	6.154	-0.568	0.570	par_32
H3b	SK <--- S	-0.861	1.262	-0.682	0.495	par_30
H4a	K <--- PA	0.109	0.372	0.294	0.769	par_31
H4b	K <--- S	-0.028	0.107	-0.258	0.796	par_27
H4c	K <--- OJP	0.000	0.004	-0.034	0.973	par_33

Sumber: data diolah

Tabel 4.23

Standardized Regression Weights Full Model

Hipotesis	Hubungan Variabel	Estimate
H1a	PA <--- S	-0.773
H1b	PA <--- OJP	0.017
H2	S <--- OJP	0.052
H3a	SK <--- PA	-0.715
H3b	SK <--- S	-0.405
H4a	K <--- PA	0.218
H4b	K <--- S	-0.126
H4c	K <--- OJP	-0.003

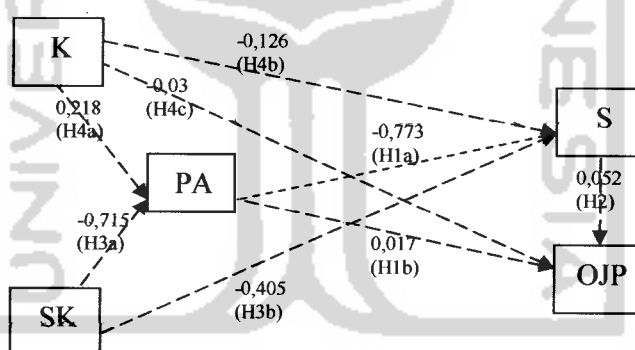
Sumber: data diolah

Berdasarkan kedua tabel di atas diketahui bahwa dari ke 8 hubungan kausalitas antar variabel penelitian tidak terdapat hubungan kausalitas yang secara statistik mempunyai hubungan signifikan, karena mempunyai nilai probabilitas dari critical ratio (C.R) lebih dari $\alpha=5\%$, yaitu: hubungan antara pola pengendalian anggaran (PA) dengan *slack* anggaran (SA) atau hipotesis 1a, hubungan antara pengendalian anggaran (PA) dengan orientasi manajerial (OJP) atau hipotesis 1b, *slack* anggaran (S) dengan orientasi manajerial (OJP) atau hipotesis 2, hubungan antara strategi kompetitif (SK) dengan pengendalian

anggaran (PA) atau hipotesis 3a, hubungan antara strategi kompetitif (SK) dengan *slack* anggaran (S) atau hipotesis 3b, hubungan antara kinerja (K) dengan pengendalian anggaran (PA) atau hipotesis 4a, hubungan antara kinerja (K) dengan *slack* anggaran (S) atau hipotesis 4b, kinerja (K) dengan orientasi manajerial (OJP) atau hipotesa 4c semuanya tidak mempunyai hubungan signifikan. Atau dengan kata lain ke-tujuh hipotesis penelitian tersebut tidak didukung oleh data.

Untuk mempermudah pembahasan pengujian hipotesis tentang hubungan langsung antar variabel penelitian akan dijelaskan melalui gambar 4.8 berikut ini :

Gambar 4.8
Hubungan antara Pengendalian Anggaran, Orientasi Manjerial, Kinerja, Slack Anggaran, dan Strategi kompetitif



Keterangan:

- > = Berpengaruh Signifikan
- - - - -> = Tidak Berpengaruh Signifikan
- ** = Tingkat Probabilitas Kurang Dari 5% ($p < 0,05$)

Untuk mempermudah analisis data dan pembahasan hasil penelitian, pada bagian ini akan dijelaskan pembahasan hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis penelitian.

4.8.1 Pengendalian Anggaran Kaku Berhubungan Negatif Dengan *Slack* Anggaran (Hipotesis Ia)

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa pengendalian anggaran yang kaku mempunyai hubungan negatif dengan *slack* anggaran. Hasil analisis data menunjukkan bahwa besarnya nilai *standardized koefisien* parameter PA ke S adalah -0,773 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.535 atau lebih dari 0,05, artinya hipotesis Ia yang menyatakan bahwa pengendalian anggaran yang kaku berhubungan negatif dengan *slack* anggaran tidak didukung oleh data.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rasuli dan Yunus (2002), Merchant dan Manzoni (1989). Namun, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Dunk (1993), Shiff dan Lewin (1976) yang menyatakan bahwa manajemen puncak menekan pengendalian anggaran yang kaku atau ketat untuk mengurangi *slack*. Karena bagi manajemen puncak, *slack* anggaran merupakan masalah karena ini dapat memperlihatkan hilangnya peluang bagi organisasi. *Slack* dianggap dapat menghilangkan tekanan dan frustrasi manajer yang berkaitan dengan anggaran. Namun pola pengendalian anggaran yang longgar untuk mengurangi *slack* terkadang tidak mampu untuk menciptakan tanggapan keprilakuan yang berlawanan dengan kepentingan perusahaan (Ikhsan dan Ishak, 2005).

4.8.2 Pengendalian Anggaran yang Kaku Berhubungan Positif terhadap Orientasi Manajerial Berjangka Pendek (Hipotesis Ib)

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa pengendalian anggaran yang kaku mempunyai hubungan positif terhadap orientasi manajerial berjangka pendek. Hubungan positif ini sebesar 0,017 dengan signifikansi lebih dari 0,05 yaitu 0,847 ($p > 0,05$) atau hipotesis Ib tidak didukung oleh data.

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kaku pengendalian anggaran tidak bisa menjadikan indikator terhadap semakin tinggi perhatian manajer terhadap masalah bisnis yang mempengaruhi kinerja manajer dalam periode anggaran berjalan yaitu satu tahun. Hasil penelitian ini konsisten dengan yang dilakukan Anthony dan Govindarajan (1998), Hill (1988) dalam Rasuli dan Yunus (2002) bahwa pengendalian kaku yang diterapkan manajemen tingkat atas digunakan manajer untuk mengendalikan kinerja akuntansi memaksimalkan profit jangka pendek dan melakukan pembebanan pada jangka panjang.

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh tersebut tidak signifikan karena pengendalian anggaran yang kaku mungkin dapat mengurangi perilaku menyimpang berupa *slack* anggaran namun pengendalian anggaran yang kaku tidak dapat mengurangi konsekuensi perilaku yang lain yaitu orientasi manajer pada jangka pendek. Manajer puncak yang menerapkan anggaran berdasarkan target anggaran akan menekankan pada kepatuhan target anggaran sekarang sehingga akan mengabaikan kesuksesan perusahaan jangka panjang. Terutama apabila target anggaran digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja

manajer. Pencapaian laba sekarang menjadi jalan pintas yang digunakan manajer agar target anggaran dapat tercapai.

4.8.3 Slack Anggaran Berhubungan Negatif dengan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek (Hipotesis 2)

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa *slack* anggaran mempunyai hubungan positif dengan orientasi manajerial berjangka pendek. Hasil analisis data menunjukkan bahwa besarnya nilai *standardized koefisien* parameter S ke OJP adalah 0,052 dengan tingkat signifikansi sebesar dengan tingkat signifikansi sebesar 0,560 atau lebih besar dari 0,05, artinya hipotesis ketiga gagal diterima atau berhasil ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh negatif antara *slack* anggaran terhadap orientasi manajerial jangka pendek.

Sejumlah kecil *slack* terkadang diperlukan karena mengurangi sebagian tekanan dan memungkinkan berpadunya tujuan pribadi dan organisasi, sehingga lebih membuat keselarasan tujuan. Namun jika *slack* yang diijinkan tersebut menyebabkan manajer berorientasi pada jangka pendek hal ini merupakan penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan karena mengabaikan perhatian pada tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan *slack* ini pula manajer berusaha memperoleh evaluasi yang menguntungkan, yaitu berhubungan dengan penghargaan (*reward*), meningkatkan kredibilitas, dan bonus (Merchant dan Manzoni, 1989).

4.8.4 Strategi *Prospectors* Berhubungan Negatif dengan Pengendalian Anggaran yang Kaku (Hipotesis 3a)

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa strategi *prospectors* mempunyai hubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang kaku dan tidak didukung oleh data. Hasil analisis data menunjukkan bahwa besarnya nilai *standardized koefisien* parameter SK ke PA adalah -0,715 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,570 atau lebih besar dari 0,05, artinya hipotesis keempat yang menyatakan bahwa strategi *prospectors* mempunyai hubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang kaku tidak didukung oleh data. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi *prospectors* tidak menjamin penggunaan pola anggaran yang kaku akan memperbaiki pengendalian organisasi.

Tidak didukungnya hipotesis keempat ini kemungkinan disebabkan karena antara strategi *defender* dan *prospector* memiliki variasi yang kecil sehingga data cenderung homogen. Sedangkan rata-rata pola pengendalian anggaran variasi yang besar atau heterogen. Dengan adanya karakteristik kedua variabel seperti yang dijelaskan di atas maka memungkinkan bahwa pola pengendalian anggaran tidak ditentukan oleh strategi kompetitif yang digunakannya namun dapat dilihat dari variabel yang lain. Hasil penelitian ini selaras dengan pandangan Govindarajan dan Fisher (1990) mengemukakan bahwa *differentiator/prospectors* kurang memberi tekanan pada pengendalian anggaran. Hal ini disebabkan *differentiator/prospectors* merupakan strategi yang memerlukan inovasi sehingga pengendalian anggaran yang kaku pada *differentiator/prospectors* dirasa kurang cocok. Dari penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa *defenders* maupun

prospectors sama-sama memiliki pengendalian anggaran yang ketat. Namun terdapat kecenderungan bahwa *differentiator/prospectors* lebih menerapkan pengendalian anggaran yang kaku. Hal ini agar *prospectors* lebih fokus pada inovasinya.

4.8.5 Strategi *Prospectors* Berhubungan Positif dengan *Slack* Anggaran (Hipotesis 3b)

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel strategi *prospector* mempunyai hubungan negatif terhadap *slack* anggaran. Hubungan negatif ini sebesar -0,405 dengan signifikansi 0,495 ($p < 0,05$) atau 5%, maka tidak signifikan atau hipotesis 3b tidak didukung oleh bukti.

Hasil pengujian hipotesis ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rasuli Yunus dan Bourgeois (1981) dalam Nohria dan Gulati (1996) yang menemukan bahwa strategi *prospectors/differensiasi* dituntut selalu kreatif merespon kompetitor dan menawarkan produk/jasa yang unik, maka strategi ini akan cenderung sering melakukan inovasi. Sehingga organisasi menciptakan *slack* agar melahirkan proyek yang inovatif. Inovasi pada *differentiators/prospectors*, menyulitkan manajemen perusahaan untuk mendeteksi *slack* (Marchant dan Manzoni, 1989). Untuk itu manajemen perusahaan tidak akan mengurangi *slack* untuk menghambat inovasi, namun jika inovasi tersebut diperhatikan dengan hati-hati dan dilakukan pengendalian anggaran yang ketat, maka tidak akan menimbulkan *slack* anggaran.

Sehingga *slack* tersebut menjadi berlebihan. *Slack* yang berlebihan akan menciptakan tanggapan perilaku yang menyimpang dari kepentingan perusahaan.

4.8.6 Kinerja Masa Lalu Berhubungan Negatif dengan Pengendalian Anggaran yang Kaku (Hipotesis 4a)

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel kinerja masa lalu mempunyai hubungan positif dengan pengendalian anggaran yang kaku tidak didukung oleh data. Hasil analisis data menunjukkan bahwa besarnya nilai *standardized koefisien* parameter K ke PA adalah 0,218 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,769 atau lebih besar dari 0,05. Jadi hipotesis 4a gagal diterima atau berhasil ditolak, artinya tidak terdapat hubungan negatif antara kinerja masa lalu terhadap pengendalian anggaran yang kaku.

Variabel kinerja masa lalu merupakan rencana pada awal periode anggaran berikutnya. Variabel kinerja ini berhubungan dengan pengendalian anggaran yang akan diterapkan manajemen tingkat atas. Hal ini mendukung hasil penelitian yang diungkapkan oleh Otley (1978) yang menunjukkan bahwa prestasi berupa kinerja manajer akan meningkat jika penilaian kinerja dilakukan berdasarkan tekanan target anggaran. Pola pengendalian anggaran yang kaku diharapkan dapat menyebabkan target anggaran lebih akurat atau mendekati realitasnya sehingga secara tidak langsung memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja di masa yang akan datang (Kristanti dan Indrawati, 2004). Pengendalian yang kaku bagi manajer juga dapat menjadikan semangat bagi manajer untuk dapat

meningkatkan kinerja terutama apabila kinerja merupakan salah satu alat untuk menilai prestasi (Pinasti dan Hariyanto, 2002).

4.8.7 Kinerja Masa Lalu Berhubungan Positif dengan *Slack* Anggaran (Hipotesis 4b)

Hipotesis 4b adalah terdapat pengaruh positif antara kinerja masa lalu dengan *slack* anggaran. Berdasarkan hasil penelitian menurut pendapat manajer bank di Yogyakarta diperoleh nilai *p-value* sebesar 0,796 lebih besar dari *level of significant (alpha)* 5% atau 0,05. Dengan besarnya nilai *standardized koefisien* parameter K ke SA adalah -0.126 maka hipotesis 4b gagal diterima atau berhasil ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh positif antara kinerja masa lalu terhadap *slack* anggaran.

Penelitian ini konsisten dengan temuan Rasuli dan Yunus 2002 menemukan hubungan terbalik antara *slack* dan kinerja masa lalu, jika kinerja buruk maka terdapat indikasi bahwa *slack* anggaran cenderung tinggi maka terjadi inefisiensi. Begitu pula dengan argumen yang dikemukakan Simmons (1988) dalam Rasuli dan Yunus (2002) bahwa eliminasi *slack* dapat meningkatkan kinerja. Dapat disimpulkan dari hasil sebelumnya bahwa pada saat kinerja yang sedang baik otoritas level atas akan menekankan pada pengendalian anggaran yang ketat. Penekanan anggaran ini digunakan manajer untuk dapat mencapai target anggaran yang lebih akurat, selain itu juga untuk mengurangi terjadinya *slack* anggaran. Kinerja masa lalu manajer yang baik tidak akan mendorong manajer untuk tidak melakukan penyimpangan, namun kinerja manajer yang

buruk akan mendorong manajer untuk melakukan *slack* di tahun anggaran berikutnya karena selain pada saat tekanan anggaran longgar, hal ini pun dapat digunakan untuk meningkatkan kinerjanya.

4.8.8 Kinerja Masa Lalu Berhubungan Negatif dengan Manajerial Berorientasi Jangka Pendek (Hipotesis 4c)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa besarnya nilai *standardized koefisien* parameter K ke OJP adalah -0,003 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,973 atau lebih besar dari 0,10. artinya hipotesis 4c yang menyatakan bahwa kinerja masa lalu berhubungan negatif dengan manajerial berorientasi jangka pendek dan tidak didukung oleh data. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja masa lalu yang baik bukan merupakan salah satu penyebab terjadinya konsekuensi pola pengendalian yang kaku, seperti orientasi manajerial jangka pendek. Kinerja manajer yang baik akan membuat manajer lebih berpikir jauh kedepan dan melakukan tindakan-tindakan yang membantu mencapai tujuan dari organisasi. Namun jika kinerja masa lalu buruk maka manajer akan melakukan penyimpanan dengan melakukan *slack* agar target anggaran dapat tercapai dan dilakukan orientasi manajerial jangka pendek untuk segera mendapatkan laba jangka pendek.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan terhadap 78 responden yang merupakan manajer level bawah dan menengah yang bekerja di bank-bank yang beroperasi di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penelitian ini terdapat delapan hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan uji persamaan struktural (*structural equation modelling*). Dari hasil pengujian yang dilakukan dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. Hipotesis 3b, 4b yang menyatakan bahwa strategi *prospectors* dan kinerja masa lalu mempunyai hubungan positif dengan *slack* anggaran ternyata mempunyai hubungan negatif dan tidak didukung oleh data.
2. Hipotesis 4a yang menyatakan bahwa variabel kinerja masa lalu berhubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang kaku ternyata mempunyai hubungan positif. Begitu pula dengan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *slack* anggaran berhubungan negatif dengan orientasi manajerial jangka pendek ternyata memiliki hubungan positif orientasi manajerial jangka pendek dan kedua hipotesis tersebut tidak didukung oleh data.
3. Hipotesis 1b, yang menyatakan bahwa Pengendalian anggaran yang kaku berhubungan positif dengan orientasi manajerial berjangka pendek tidak didukung oleh data.

4. Hipotesis 1a, 3a, 4c menyatakan bahwa pengendalian anggaran yang kaku berhubungan negatif dengan *slack*, strategi prospector mempunyai hubungan negatif dengan pengendalian anggaran yang kaku, kinerja masa lalu berhubungan negatif dengan manajerial berorientasi jangka pendek tidak didukung oleh data.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kinerja masa lalu dan strategi yang mempengaruhi pola pengendalian anggaran tidak dapat digunakan untuk membuktikan konsekuensi dari pola pengendalian yang kaku yaitu orientasi manajerial jangka pendek. Hal ini berbeda dengan hasil temuan peneliti terdahulu Rasuli dan Yunus (2002) yang menemukan bahwa pola pengendalian anggaran yang dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja mampu mempengaruhi orientasi manajerial jangka pendek. Sedangkan orientasi manajerial jangka pendek juga dipengaruhi secara signifikan oleh *slack*, strategi, kinerja masa lalu. Dan juga terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kompetitif yang digunakan dengan *slack* anggaran yang mengakibatkan orientasi manajerial jangka pendek.

5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Tidak didukungnya tujuh hipotesis penelitian yang berkaitan dengan 2 faktor yang diduga perilaku menyimpang yang merupakan konsekuensi dari pola pengendalian anggaran, yaitu *slack* anggaran dan orientasi manajerial jangka pendek mungkin disebabkan pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini ada kelemahannya, antara lain:

1. Terbatasnya jumlah responden yang jauh dari yang syarat minimal yang dianjurkan, yaitu lebih dari 100 sampel sehingga membuat banyaknya modifikasi yang dilakukan dalam model persamaan struktural.
2. Menentukan penilaian untuk orientasi manajerial sebenarnya sulit untuk dijabarkan dan diukur. Sehingga item pernyataan pada kuesioner hanya terdiri dari dua item. Pernyataan yang hanya terdiri dua item ini menyulitkan dalam pengukuran model persamaan struktural.
3. Penggunaan *structural equation modelling* (SEM) melalui komputasi AMOS bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian dan melihat ketepatan (model fit) sehingga model tersebut dapat dinilai model yang baik untuk diteliti. Model penelitian yang digambarkan dalam penelitian ini belum fit karena masih banyak kriteria yang memenuhi syarat. Namun peneliti belum mampu untuk mengajukan model perbandingan yang terbaik.
4. Untuk penelitian berikutnya, sebaiknya lebih memperluas faktor-faktor yang mempengaruhi pola pengendalian anggaran bukan hanya menggunakan variabel kinerja dan strategi kompetitif dan konsekuensi dari pola pengendalian anggaran yang kaku yaitu *slack* anggaran dan orientasi manajerial karena penelitian mengenai pola pengendalian anggaran ini masih jarang dilakukan di Indonesia.

REFERENSI

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan, 1998. *Sistem Pengendalian Manajemen*, (terjemahan Kurniawan Tjakrawala), Jakarta: Salemba Empat.
- Baiman, S. dan B. Lewis. 1989, An Experiment Testing the Behavioral Equivalence of Strategically Equivalent Employment Contracts. dalam Dunk, A. S, 1993, The Effect of Budget Emphasis & Information Asymmetry On Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*.
- Bourgeois, 1981, On The Measurement of Organizational Slack, dalam Nohria dan Gulati, R. 1996, Is Slack Good or Bad Innovation? *Accounting Management Journal*.
- Chia, Y. Ming, 1995, Decentralization, Management Accounting System, Information Characteristic & Their Interaction Effect on Managerial Performance: a Singapore Study. dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Dunk, A. S, 1993, The Effect of Budget Emphasis & Information Asymmetry On Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*.
- Ghozali, Imam .2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit universitas Diponegoro.
- . .2005. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. dan Fisher, J. 1990, Strategy Control System & Resource Sharing: Effect on Business Unit Performance. *Academy Management Journal*.
- Hansen, D. R. dan Mowen, M. M. 1999. *Managerial Accounting* (Terjemahan Ancella A. Hermawan), Jakarta: Erlangga.
- Hayes. R. H, dan Abemathy. W. J. 1980, Management Our Way to Economic Decline, dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.

- Hill, C. W. L. 1988, Internal Capital Market Controls and Financial performance in Multidivisional Firms. dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Hitr, M. A, Huskinson, R. E, Johnson, R. A, dan Moesel, D. D .1996, The Market For Corporate Control & Firm Innovation. *Academy of Management Journal*.
- Hoopwood, A. G. 1972, An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation. dalam Otley, D. T. 1978, Budget Use & Managerial Performance. *Journal Of Accounting Research*.
- Ishak, M. dan Ikhsan, A. 2005, *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lukka, K. 1988, Budgetary Bias in Organization: Theoretical Framework & Empirical Evidence. dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Merchant, K. A. 1990, The Effects of Financial Controls on Data Manipulation & Management Myopia. dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Merchant, K. dan Manzoni, J. K. 1989, The Achievability of Budget Targets in Profit Center. *The Accounting Review*.
- Miles, E, dan Snow 1978, *Organizational Strategy, Structure & Process*. NY: Mc. Graw-Hill
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Nohria dan Gulati, R. 1996, Is Slack Good or Bad Innovation? *Accounting management journal*.
- Otley, D. T. 1978, Budget Use & Managerial Performance. *Journal Of Accounting Research*.
- Pinasti, M. dan Hariyanto, E. 2002, Pengaruh Keikutsertaan Manajer Dalam Penyusunan Budget Terhadap Perilaku Manajer Yang Kinerjanya Dinilai Dengan Informasi Akuntansi. *Simposium Nasional Akuntansi V*.

- Porter, M. E. 1980, *Competitive Strategy & Techniques for Analyzing Industries & Competitors*. NY: the Free Press.
- Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Schiff, M & Lewin, A. Y. 1970, The Impact of People on Budgets. *The accounting Review*.
- Simons. R. 1988, Analysis of The Organizational Characteristics Related to Tight Budget Goals. dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Stede, W. A. V. 2000. The Relationship between Two Consequences of Budgetary Controls, Budgetary Sack Creation and Managerial Short Term Orientation. dalam Rasuli dan Yunus, 2002, Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran: Penciptaan Slack Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek. *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Young, S. M. 1985, Participative Budget: The Effect of Risk Aversion & Asymmetric Information in Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*.
- Zaenuddin, 1999, Faktor-faktor Penentu Kesuksesan Penganggaran Partisipatif. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.



LAMPIRAN

Kepada Yth.
Bpk/Ibu Manajer Bank
Di tempat

Assalamu'alaikum wr. wb.,

Dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat kelulusan program sarjana strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, maka kami mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner yang berjudul *Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek (Studi Empiris pada Perbankan di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Penelitian ini untuk keperluan ilmiah dan tidak di sajikan kepada pihak-pihak luar serta tidak akan merugikan Bapak/Ibu. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan dijamin kerahasiaannya.

Dalam kuisisioner ini disajikan sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan apa yang Bapak/Ibu alami. Bacalah setiap pernyataan dengan teliti, kemudian silahkan pilih jawaban atas pernyataan tersebut yang paling sesuai dengan keadaan pribadi saudara. Semua jawaban yang diberikan adalah benar.

Saya mengharapkan kejujuran dan keterbukaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuisisioner ini. Atas perhatian dan kerjasama saudara, saya ucapkan terima kasih.

Wabillahit Taufiq wal Hidayah,

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Yogyakarta, 19 Februari 2007

Dosen Pembimbing,

Hormat saya,

(Dr. Hadri Kusuma, MBA)

(Indri Hapsari)

KUESIONER PENELITIAN

Dalam bagian ini saya mencoba untuk mengukur proses anggaran di perusahaan Bapak/Ibu. Mohon menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju Bapak/Ibu dari setiap pernyataan di bawah ini. Pilih salah satu kotak dengan memberi tanda silang (X) antara angka 1 sampai dengan angka 7 untuk setiap pernyataan sesuai dengan kenyataan yang ada di perusahaan untuk lebih jelasnya arti dari masing-masing angka tersebut adalah sebagai berikut:

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Agak tidak setuju	Netral	Agak setuju	Setuju	Sangat setuju

- | Pernyataan | | Sangat tidak setuju | | | | | Sangat setuju |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Saya terus menerus diingatkan oleh perusahaan saya bekerja untuk mencapai target anggaran yang telah ditentukan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Manajemen puncak (corporate superiors) menilai kemampuan saya berdasarkan pada target anggaran yang telah ditentukan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Pengendalian terhadap kegiatan departemen/bagian saya lakukan oleh perusahaan hanya diutamakan pada pencapaian target anggaran. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Di manajemen puncak, ukuran keberhasilan yang saya capai hanya dinilai dari keberhasilan pencapaian target anggaran | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

5. Ketidakberhasilan mencapai target anggaran, memberi pengaruh yang kuat terhadap penilaian kinerja yang saya lakukan oleh manajemen puncak 1 2 3 4 5 6 7
6. Promosi jabatan yang saya dapatkan bergantung pada kemampuan saya mencapai target anggaran 1 2 3 4 5 6 7
7. Dimata manajemen puncak tempat saya bekerja, ketidakberhasilan mencapai target mencerminkan kinerja yang buruk. 1 2 3 4 5 6 7

- | Pernyataan | Sangat tidak setuju | Sangat setuju |
|--|--|---------------|
| 1. Target anggaran menyebabkan terjadinya produktifitas tinggi dalam departemen yang saya pimpin | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 | |
| 2. Saya berhasil memenuhi target anggaran yang mudah dicapai | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 | |
| 3. Target anggaran membutuhkan peraturan biaya-biaya secara hati-hati pada lingkup tanggung jawab saya | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 | |
| 4. Target anggaran tidak membuat saya secara khusus memperhatikan peningkatan efisiensi di departemen yang menjadi tanggung jawab saya | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 | |
| 5. Biasanya anggaran adalah: (pilih salah satu kotak) | <input type="checkbox"/> 1. sangat mudah dicapai
<input type="checkbox"/> 2. dicapai dengan usaha yang mudah
<input type="checkbox"/> 3. dicapai dengan usaha yang cukup
<input type="checkbox"/> 4. kelihatannya tidak tercapai
<input type="checkbox"/> 5. tidak mungkin dicapai | |

1. Aktivitas manajemen melibatkan pekerjaan untuk problem saat ini dan masa depan berapa persenkah total waktu yang Bapak/Ibu curahkan untuk periode yang mengindikasikan kurang atau sama dengan 1 (satu) tahun (misalnya fokus perhatian untuk periode 1 bulan atau kurang, 1 bulan sampai 1 kuartal, dan 1 kuartal sampai 1 tahun) pada persoalan yang akan diperlihatkan didalam pelaporan laba rugi yang Bapak/Ibu pimpin?

- 25% 26-50% 51-75% 76-100%

2. Aktivitas manajemen melibatkan pekerjaan dalam problem saat ini dan masa depan berapa persenkah waktu yang Bapak/Ibu usahakan untuk periode 1-5 tahun dalam persoalan yang diperlihatkan dalam pelaporan L/R departemen yang Bapak/Ibu pimpin?

- 25% 26-50% 51-75% 76-100%

STRATEGI

Pernyataan-pernyataan dibawah ini menggambarkan perbedaan tipe strategi perusahaan. Silahkan Bapak/Ibu membaca kedua pernyataan tersebut, lalu memberi tanda silang (X) pada salah satu kotak yang tersedia untuk pernyataan (tipe) yang paling sesuai dengan perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja

Tipe A

Perusahaan dalam tipe ini berusaha untuk beroperasi dan memelihara bidang usaha yang aman dalam produk/jasa yang relatif stabil. Perusahaan cenderung untuk menawarkan jenis produk/jasa yang lebih terbatas daripada kompetitornya, dan berusaha untuk melakukan proteksi terhadap domain dengan menawarkan kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang baik, harga lebih rendah dan lain-lain. Perusahaan dalam tipe ini bukan menciptakan pelopor pengembangan dalam suatu industri, tetapi cenderung untuk mangabaikan perubahan industri yang tidak mempunyai pengaruh

langsung dalam lingkup operasi dan konsentrasi perusahaan saat ini. Perusahaan lebih senang melakukan yang terbaik dalam lingkup area operasi.

Tipe B

Perusahaan dengan tipe ini beroperasi dalam domain pasar produk yang luas dan selalu ditinjau secara periodik. Perusahaan selalu ingin menjadi “yang pertama” dalam produk dan area pasar baru bahkan jika usaha ini tidak dapat memberikan profitabilitas yang tinggi sekalipun. Perusahaan merespon secara cepat terhadap sinyal aural suatu peluang dan respon-respon tersebut sering mendorong dilakukannya tindakan-tindakan kompetitif baru meskipun demikian perusahaan dalam tipe strategi ini tidak menjaga kekuatan pasar dalam seluruh area yang dimasukinya.

Pernyataan	Posisi unit bisnis saya						
	Signifikan sangat rendah						Signifikan sangat tinggi
Posisi relative unit bisnis Bapak/Ibu terhadap persaingan dalam bentuk:							
a. harga penjualan produk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
b. pengeluaran riset dan pengembangan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
c. kualitas produk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
d. brand image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
e. ciri-ciri produk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7

KINERJA

0. Gambaran mana yang terbaik yang paling menekati kinerja akonomi unit bisnis Bapak/Ibu pada tahun yang lalu: (pilih salah satu)

1. Merugi (losing money)
2. Hampir sama dengan titik impas (break even)
3. Memperoleh keuntungan, tetapi keuntungan tersebut kurang dari keuntungan yang didapat competitor langsung saya
4. Memperoleh keuntungan yang lebih banyak dari competitor saya.

1. Ukurlah kinerja perusahaan Bapak/Ibu secara relatif dibandingkan dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Berilah tanda silang (X) pada salah satu nomor antara 1-7 sesuai dengan kenyataan yang ada di preusan

No	Pengukuran kinerja	secara signifikan dibawah rata-rata				secara signifikan diatas rata-rata			
		1	2	3	4	5	6	7	
1	tingkat pertumbuhan penjualan	1	2	3	4	5	6	7	
2	profit margin	1	2	3	4	5	6	7	
3	ROI	1	2	3	4	5	6	7	
4	laba operasi	1	2	3	4	5	6	7	
5	cash flow operasi	1	2	3	4	5	6	7	
6	program pengurangan biaya	1	2	3	4	5	6	7	
7	pengembangan produk baru	1	2	3	4	5	6	7	
8	riset dan pengembangan	1	2	3	4	5	6	7	
9	pangsa pasar	1	2	3	4	5	6	7	
10	pengembangan pasar	1	2	3	4	5	6	7	
11	pengembangan personel	1	2	3	4	5	6	7	
12	hubungan politik/ masyarakat	1	2	3	4	5	6	7	

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi semua pertanyaan berikut dengan lengkap:

0. Jumlah seluruh karyawan di perusahaan ini:
- Kurang dari 50 orang 251-500 orang 5001-10000 orang
 51-100 orang 501-10000 orang diatas 10.000 orang
 101-250 orang 1001-5000 orang
0. Jumlah karyawan di departemen atau bagian yang Bapak/Ibu pimpin.....orang
1. Bekerja di perusahaan ini sejak tahun.....
2. Bagian /departemen yang Bapak/Ibu pimpin/operasikan sekarang:
- Cabang Operasional Personalia Pemasaran
 Cabang pembantu Unit Kredit dan Resiko Keuangan
 lainnya
2. Lamanya Bapak/Ibu pada jabatan sekarang.....tahun
3. Jumlah penjualan tahunan perusahaan (dalam Rupiah):
- Kurang dari 5 miliar 50 miliar- kurang dari 100 miliar
 5 miliar- kurang dari 25 miliar diatas 100 miliar
 25 miliar-kurang dari 50 miliar
3. Umur Bapak/Ibu.....tahun
4. Jenis Kelamin pria wanita
5. Pendidikan terakhir S3 S2 S1 D1 lain-lain
6. Apakah Bapak/Ibu membutuhkan ringkasan hasil penelitian ini?
- Ya, dialamatkan ke.....
 Tidak

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini. Tanpa partisipasi Bapak/Ibu, penelitian ini tidak akan mendapatkan hasil yang berarti

Klasifikasi Penyebaran Kuesioner

	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	91	100%
Kuesioner yang kembali	82	90,1%
Kuesioner yang rusak	4	4,4%
Kuesioner yang bisa digunakan	78	85,7%

Sumber: data diolah

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
laki-laki	78	100%
perempuan	0	0%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

Pendidikan Formal	Jumlah	Persentase
D3	0	0%
S1	71	91%
S2	7	9%
S3	0	0%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Manajer Cabang	3	3,8%
Manajer Cabang Pembantu	7	9%
Manajer Operasional	1	1,3%
Manajer Unit	50	64,1%
Manajer Personalia	0	0%
Manajer Kredit dan Resiko	0	0%
Lainnya	17	21,8%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama dalam Jabatan

Lama Pengalaman	Jumlah	Persentase
<1 tahun	8	10,3%
1-5 tahun	54	69,2%
6-10 tahun	16	20,5%
>10 tahun	0	0%
Total	78	100%

Sumber: data diolah

Rincian Item Pernyataan Responden

No	Variabel	No Item		Jumlah
		Positif	Negatif	
1	Pola Pengendalian Anggaran	1-7		7
2	Slack Anggaran	4,5	1,2,3,	5
3	Orientasi Manajerial	1	2	2
4	Strategi Kompetitif	1,3,4,5,6	2	6
5	Kinerja	1-13		13
	Jumlah Soal			28

Sumber: data diolah



Rspndn	Pola Pengendalian Anggaran							jmlh	rata2
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7		
1	5	7	3	5	6	6	5	37	5.29
2	5	5	3	4	6	3	6	32	4.57
3	5	5	3	4	6	5	4	32	4.57
4	5	5	5	3	4	5	7	34	4.86
5	4	4	5	6	6	6	5	36	5.14
6	4	5	5	6	6	4	6	36	5.14
7	4	5	5	6	6	5	5	36	5.14
8	4	5	6	4	4	7	7	37	5.29
9	4	5	4	6	6	7	5	37	5.29
10	4	7	5	5	6	7	5	39	5.57
11	5	4	5	3	5	4	6	32	4.57
12	5	5	5	5	5	6	6	37	5.29
13	5	5	5	4	6	6	5	36	5.14
14	5	5	5	3	5	6	7	36	5.14
15	5	6	3	5	6	7	6	38	5.43
16	6	6	5	3	6	6	5	37	5.29
17	6	6	3	5	5	4	5	34	4.86
18	5	5	5	3	7	6	6	37	5.29
19	5	5	5	4	5	6	6	36	5.14
20	5	5	5	6	4	5	6	36	5.14
21	6	5	5	6	6	6	6	40	5.71
22	5	6	5	5	5	6	6	38	5.43
23	6	6	4	5	6	5	5	37	5.29
24	6	6	5	4	5	4	5	35	5.00
25	6	6	5	5	6	4	4	36	5.14
26	6	6	4	5	6	4	6	37	5.29
27	6	6	6	5	6	5	4	38	5.43
28	6	6	6	5	6	6	6	41	5.86
29	6	6	6	6	7	6	6	43	6.14
30	6	6	4	5	6	6	6	39	5.57
31	6	6	4	7	6	6	6	41	5.86
32	7	6	6	6	6	6	6	43	6.14
33	6	6	3	6	6	5	6	38	5.43
34	6	6	5	5	4	6	6	38	5.43
35	6	6	4	6	6	6	7	41	5.86
36	6	6	5	6	6	6	5	40	5.71
37	6	6	5	6	5	6	6	40	5.71
38	6	5	5	6	7	5	6	40	5.71
39	6	7	6	6	6	6	6	43	6.14
40	7	5	4	5	6	5	4	36	5.14
41	7	6	6	6	5	5	5	40	5.71
42	7	6	4	6	5	5	4	37	5.29
43	7	6	5	5	6	7	5	41	5.86
44	7	6	4	6	6	4	6	39	5.57
45	7	5	5	7	7	6	5	42	6.00
46	6	6	5	6	6	6	6	41	5.86

Rspndn	Pola Pengendalian Anggaran							jmlh	rata2
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7		
47	6	6	5	7	6	6	6	42	6.00
48	6	6	5	5	4	6	6	38	5.43
49	6	6	5	5	6	6	6	40	5.71
50	6	6	6	6	6	6	6	42	6.00
51	6	6	5	5	7	6	6	41	5.86
52	6	6	6	5	5	6	6	40	5.71
53	4	6	6	6	6	6	6	40	5.71
54	4	6	6	4	4	4	6	34	4.86
55	6	6	6	6	7	7	5	43	6.14
56	4	6	6	6	6	6	6	40	5.71
57	6	6	6	5	5	6	6	40	5.71
58	6	6	6	6	6	6	6	42	6.00
59	6	5	6	5	5	5	5	37	5.29
60	6	5	4	5	6	4	6	36	5.14
61	6	6	5	7	6	6	6	42	6.00
62	6	5	4	5	4	5	4	33	4.71
63	6	6	5	5	6	6	6	40	5.71
64	6	5	4	4	5	5	6	35	5.00
65	6	6	5	7	6	7	6	43	6.14
66	6	6	5	4	5	4	4	34	4.86
67	6	6	5	4	5	6	4	36	5.14
68	6	7	5	5	6	6	7	42	6.00
69	6	5	5	5	6	6	4	37	5.29
70	6	7	6	7	5	6	6	43	6.14
71	6	5	5	5	5	5	5	36	5.14
72	6	5	4	5	6	4	6	36	5.14
73	6	6	5	5	6	6	6	40	5.71
74	6	5	5	5	4	4	6	35	5.00
75	4	5	5	5	6	6	6	37	5.29
76	6	6	6	6	6	6	5	41	5.86
77	6	6	6	6	4	6	6	40	5.71
78	6	5	6	5	6	6	6	40	5.71

Rspndn	Slack Anggaran					jmlh	rata2
	S1	S2	S3	S4	S5		
1	5	2	6	3	3	19	3.8
2	4	4	5	4	2	19	3.8
3	5	4	5	4	3	21	4.2
4	6	7	5	3	4	25	5
5	7	5	6	2	3	23	4.6
6	6	6	6	3	4	25	5
7	5	5	5	5	4	24	4.8
8	5	5	6	4	4	24	4.8
9	5	4	4	4	4	21	4.2
10	4	6	7	3	3	23	4.6
11	6	5	5	3	3	22	4.4
12	6	6	6	4	3	25	5
13	5	3	5	3	3	19	3.8
14	5	2	3	2	3	15	3
15	6	6	6	6	3	27	5.4
16	6	3	5	3	3	20	4
17	6	4	6	3	4	23	4.6
18	6	7	7	7	3	30	6
19	6	4	5	6	3	24	4.8
20	6	5	5	5	4	25	5
21	6	5	6	3	4	24	4.8
22	5	6	5	4	3	23	4.6
23	6	3	5	3	3	20	4
24	6	4	6	3	3	22	4.4
25	5	3	4	3	3	18	3.6
26	6	2	5	3	3	19	3.8
27	5	5	6	3	3	22	4.4
28	5	6	5	2	5	23	4.6
29	5	5	6	3	4	23	4.6
30	6	7	6	3	4	26	5.2
31	6	6	6	3	5	26	5.2
32	6	6	6	3	4	25	5
33	6	3	3	4	4	20	4
34	6	4	5	4	4	23	4.6
35	6	5	5	3	4	23	4.6
36	6	6	6	3	4	25	5
37	4	5	6	4	4	23	4.6
38	4	5	6	6	4	25	5
39	5	5	5	5	4	24	4.8
40	5	5	5	3	4	22	4.4
41	5	5	6	3	5	24	4.8
42	5	4	4	6	4	23	4.6
43	4	6	7	4	3	24	4.8
44	6	5	5	3	3	22	4.4
45	5	6	5	6	4	26	5.2
46	5	5	6	5	4	25	5

Rspndn	Orientasi Manajerial		jmlh	rata2
	OJP1	OJP2		
1	3	3	6	3
2	2	2	4	2
3	3	2	5	2.5
4	3	4	7	3.5
5	3	3	6	3
6	2	2	4	2
7	3	3	6	3
8	4	3	7	3.5
9	3	3	6	3
10	2	2	4	2
11	3	3	6	3
12	2	2	4	2
13	3	3	6	3
14	2	3	5	2.5
15	4	4	8	4
16	3	3	6	3
17	3	3	6	3
18	4	4	8	4
19	3	2	5	2.5
20	2	3	5	2.5
21	3	3	6	3
22	2	2	4	2
23	3	3	6	3
24	3	3	6	3
25	3	3	6	3
26	3	3	6	3
27	3	4	7	3.5
28	3	4	7	3.5
29	3	4	7	3.5
30	3	4	7	3.5
31	4	3	7	3.5
32	4	3	7	3.5
33	3	3	6	3
34	2	2	4	2
35	2	2	4	2
36	2	2	4	2
37	3	3	6	3
38	3	3	6	3
39	3	3	6	3
40	3	3	6	3
41	4	3	7	3.5
42	3	1	4	2
43	2	2	4	2
44	4	2	6	3
45	2	2	4	2
46	2	2	4	2

Rspndn	Slack Anggaran					jmlh	rata2
	S1	S2	S3	S4	S5		
47	6	6	6	4	4	26	5.2
48	5	5	6	3	4	23	4.6
49	6	6	6	3	4	25	5
50	6	6	6	3	2	23	4.6
51	6	6	6	3	2	23	4.6
52	6	6	6	4	2	24	4.8
53	6	6	6	3	2	23	4.6
54	6	4	4	4	2	20	4
55	6	6	7	3	2	24	4.8
56	6	6	6	3	2	23	4.6
57	6	7	7	3	2	25	5
58	6	6	6	3	2	23	4.6
59	6	6	7	3	2	24	4.8
60	5	4	4	4	2	19	3.8
61	5	5	6	3	1	20	4
62	5	5	5	3	2	20	4
63	6	5	6	3	2	22	4.4
64	5	4	5	2	2	18	3.6
65	6	6	7	3	2	24	4.8
66	5	4	5	3	2	19	3.8
67	5	5	5	3	2	20	4
68	6	6	7	4	1	24	4.8
69	5	5	4	4	2	20	4
70	6	6	6	4	1	23	4.6
71	6	6	7	3	3	25	5
72	5	4	4	3	2	18	3.6
73	5	5	6	3	2	21	4.2
74	5	4	5	4	3	21	4.2
75	6	5	5	4	1	21	4.2
76	6	6	6	4	2	24	4.8
77	5	5	6	4	2	22	4.4
78	6	6	6	4	3	25	5

Rspndn	Orientasi Manajerial		jmlh	rata2
	OJP1	OJP2		
47	2	2	4	2
48	2	2	4	2
49	2	2	4	2
50	3	2	5	2.5
51	3	2	5	2.5
52	3	2	5	2.5
53	2	3	5	2.5
54	3	2	5	2.5
55	1	2	3	1.5
56	3	2	5	2.5
57	1	4	5	2.5
58	1	3	4	2
59	1	3	4	2
60	2	3	5	2.5
61	2	3	5	2.5
62	2	3	5	2.5
63	2	4	6	3
64	2	3	5	2.5
65	1	2	3	1.5
66	1	3	4	2
67	3	1	4	2
68	3	1	4	2
69	2	2	4	2
70	1	2	3	1.5
71	1	2	3	1.5
72	2	4	6	3
73	2	2	4	2
74	3	1	4	2
75	3	2	5	2.5
76	3	1	4	2
77	3	2	5	2.5
78	3	2	5	2.5

وَمَا كُنَّا بِمُعْجِزِينَ لَكُمْ

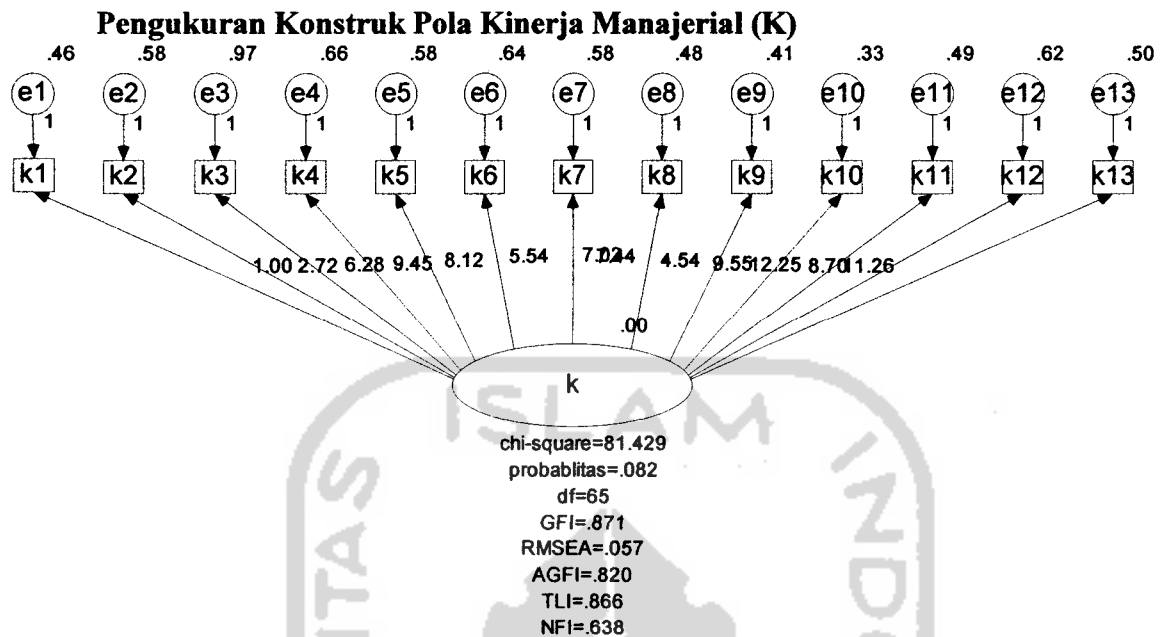
Rspdn	Strategi Kompetitif						jmlh	rata2
	SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	SK6		
1	0	5	5	6	6	4	26	4.33
2	0	4	5	4	5	5	23	3.83
3	0	4	6	5	7	5	27	4.5
4	1	6	7	6	7	7	34	5.67
5	1	6	5	7	7	7	33	5.5
6	1	6	6	5	6	4	28	4.67
7	0	5	5	5	5	6	26	4.33
8	1	6	6	6	6	5	30	5
9	1	6	5	5	5	5	27	4.5
10	1	5	6	5	5	3	25	4.17
11	1	5	6	4	6	4	26	4.33
12	1	5	5	6	6	6	29	4.83
13	1	5	5	7	7	6	31	5.17
14	1	6	4	5	6	5	27	4.5
15	1	6	2	6	6	6	27	4.5
16	1	6	5	6	6	6	30	5
17	1	6	4	6	6	6	29	4.83
18	1	6	5	6	5	3	26	4.33
19	1	6	5	6	6	6	30	5
20	1	6	5	6	6	6	30	5
21	1	6	4	6	7	6	30	5
22	0	6	5	6	6	5	28	4.67
23	1	6	5	6	6	6	30	5
24	1	6	6	6	6	6	31	5.17
25	1	5	5	6	6	6	29	4.83
26	1	6	6	6	7	6	32	5.33
27	0	6	5	6	6	6	29	4.83
28	0	6	5	6	5	6	28	4.67
29	1	4	5	6	6	6	28	4.67
30	0	6	5	7	7	6	31	5.17
31	0	6	6	7	7	7	33	5.5
32	1	6	6	6	6	6	31	5.17
33	1	6	7	7	7	6	34	5.67
34	0	5	6	6	5	5	27	4.5
35	0	5	6	6	5	5	27	4.5
36	0	5	6	6	6	6	29	4.83
37	0	4	4	5	4	4	21	3.5
38	0	4	4	4	4	4	20	3.33
39	0	5	5	5	5	5	25	4.17
40	0	6	5	6	6	6	29	4.83
41	1	4	4	6	6	5	26	4.33
42	1	5	5	5	5	5	26	4.33
43	1	4	6	6	5	5	27	4.5
44	1	4	6	3	5	6	25	4.17
45	0	4	5	4	4	6	23	3.83
46	0	5	5	6	6	6	28	4.67

Rspndn	Strategi Kompetitif						jmlh	rata2
	SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	SK6		
47	0	6	4	6	6	6	28	4.67
48	1	5	5	6	6	6	29	4.83
49	1	6	6	6	6	6	31	5.17
50	0	6	5	6	6	6	29	4.83
51	0	5	5	6	6	5	27	4.5
52	0	6	4	6	6	6	28	4.67
53	0	5	5	6	6	6	28	4.67
54	0	6	5	3	3	4	21	3.5
55	0	7	4	6	6	6	29	4.83
56	0	5	6	6	6	6	29	4.83
57	1	6	4	6	5	3	25	4.17
58	1	7	5	6	6	5	30	5
59	1	6	5	6	5	5	28	4.67
60	1	6	5	5	5	6	28	4.67
61	1	6	4	5	5	4	25	4.17
62	0	5	5	5	6	5	26	4.33
63	1	6	6	6	6	6	31	5.17
64	0	6	5	4	5	5	25	4.17
65	0	6	4	6	6	6	28	4.67
66	0	5	4	3	5	4	21	3.5
67	0	6	5	5	6	4	26	4.33
68	0	6	4	4	6	6	26	4.33
69	0	5	5	5	4	4	23	3.83
70	1	6	4	6	5	6	28	4.67
71	1	4	5	5	5	5	25	4.17
72	1	4	5	5	5	5	25	4.17
73	1	5	4	4	3	2	19	3.17
74	1	5	5	4	2	5	22	3.67
75	0	5	4	6	5	5	25	4.17
76	0	5	6	6	6	6	29	4.83
77	0	5	5	6	6	6	28	4.67
78	0	4	4	5	4	6	23	3.83

Rspndn	Kinerja													jmlh	rata2
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13		
1	3	5	3	4	5	4	5	5	4	6	4	5	5	58	4.46
2	4	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	5	5	65	5.00
3	4	7	6	6	6	4	5	5	4	6	5	6	5	69	5.31
4	4	5	7	6	6	4	5	5	4	6	6	6	7	71	5.46
5	3	6	5	7	4	5	5	5	5	6	5	5	6	67	5.15
6	4	6	6	7	7	6	6	4	6	7	7	6	7	79	6.08
7	3	5	5	4	5	4	5	4	3	6	7	5	6	62	4.77
8	3	6	6	7	7	5	5	5	5	7	5	5	7	73	5.62
9	4	5	5	7	6	4	5	4	4	5	7	4	6	66	5.08
10	2	4	6	5	6	4	5	4	4	7	5	5	7	64	4.92
11	3	5	6	6	6	5	5	4	4	6	6	6	5	67	5.15
12	4	5	3	4	6	5	4	4	4	6	5	6	4	60	4.62
13	3	6	5	5	7	6	6	4	4	5	5	5	5	66	5.08
14	4	3	4	7	3	5	5	5	4	4	3	3	5	55	4.23
15	3	6	2	4	6	6	5	5	3	5	5	5	4	59	4.54
16	3	6	5	5	6	5	4	4	4	6	6	5	5	64	4.92
17	4	6	6	5	5	5	5	4	4	6	6	4	7	67	5.15
18	2	5	4	5	4	5	5	4	6	6	6	6	6	64	4.92
19	4	6	5	5	6	5	5	4	4	6	6	5	6	67	5.15
20	3	5	4	5	5	5	5	4	5	6	5	4	6	62	4.77
21	4	6	3	5	6	5	5	4	4	6	6	5	6	65	5.00
22	3	5	5	7	7	4	4	3	4	6	5	4	7	64	4.92
23	3	5	4	5	6	5	5	4	5	6	6	5	6	65	5.00
24	4	6	6	5	7	5	5	4	4	6	6	4	7	69	5.31
25	4	6	4	5	7	4	6	4	5	6	6	5	7	69	5.31
26	3	6	6	6	6	6	5	5	5	6	7	5	7	73	5.62
27	3	5	5	5	7	4	5	3	4	6	5	4	5	61	4.69
28	3	5	5	4	6	4	4	3	3	4	5	4	4	54	4.15
29	3	5	5	5	6	4	5	4	4	6	4	5	4	60	4.62
30	3	5	3	6	6	5	4	5	5	6	7	7	6	68	5.23
31	3	6	7	6	7	5	5	3	5	6	5	5	4	67	5.15
32	3	4	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6	65	5.00
33	4	6	7	6	7	5	5	5	4	6	6	6	5	72	5.54
34	2	5	6	6	7	6	5	5	4	6	6	5	6	69	5.31
35	3	5	6	6	6	4	6	4	5	6	6	6	5	68	5.23
36	3	5	6	6	6	5	6	4	5	4	5	6	6	67	5.15
37	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	3	3	3	51	3.92
38	3	4	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4	5	50	3.85
39	3	4	5	5	5	5	6	4	3	6	6	6	6	64	4.92
40	3	5	5	7	6	6	5	4	5	6	5	4	6	67	5.15
41	3	5	4	7	7	5	5	5	5	7	6	5	7	71	5.46
42	4	5	5	7	5	6	5	4	4	5	5	4	6	65	5.00
43	2	4	6	7	7	6	7	4	4	7	6	5	7	72	5.54
44	3	5	7	6	5	5	7	4	6	6	6	7	5	72	5.54
45	3	5	5	5	5	4	4	4	4	6	5	4	5	59	4.54
46	3	5	5	6	6	4	5	4	4	6	5	5	6	64	4.92

Rspndn	Kinerja													jmlh	rata2
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13		
47	4	6	4	6	7	7	7	6	4	7	7	5	7	77	5.92
48	3	5	4	5	5	4	7	4	4	5	5	5	5	61	4.69
49	3	4	7	6	7	7	7	6	5	7	7	6	7	79	6.08
50	3	5	5	6	5	4	6	4	5	6	6	6	6	67	5.15
51	3	5	5	6	6	4	5	3	5	6	6	5	6	65	5.00
52	3	4	4	6	7	4	6	6	4	6	6	7	7	70	5.38
53	3	5	5	6	5	4	5	5	5	6	6	6	6	67	5.15
54	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	3	5	57	4.38
55	3	4	4	6	7	6	5	4	4	6	6	5	7	67	5.15
56	3	5	6	6	6	4	6	5	5	5	5	5	6	67	5.15
57	3	5	4	4	5	5	5	4	4	6	6	6	6	63	4.85
58	3	5	5	6	5	5	5	3	4	5	6	5	6	63	4.85
59	3	5	5	6	5	6	4	4	4	5	4	6	7	64	4.92
60	4	5	5	6	7	5	4	4	4	6	4	4	6	64	4.92
61	4	6	4	6	6	5	5	4	5	7	6	5	6	69	5.31
62	3	4	5	4	5	5	5	4	4	6	6	4	6	61	4.69
63	4	6	6	6	7	5	5	4	5	6	6	5	7	72	5.54
64	4	5	5	4	5	5	7	3	4	5	6	5	6	64	4.92
65	3	4	4	6	6	3	4	3	5	7	6	5	7	63	4.85
66	3	7	4	6	5	5	4	4	4	6	6	7	6	67	5.15
67	3	6	5	5	5	4	4	3	3	5	6	5	6	60	4.62
68	2	4	4	6	5	3	5	3	5	5	4	6	5	57	4.38
69	3	5	5	6	6	4	5	4	4	5	4	5	6	62	4.77
70	4	4	4	6	7	7	6	6	6	7	6	7	7	77	5.92
71	3	5	5	6	6	6	7	3	4	6	4	6	7	68	5.23
72	3	4	5	6	5	4	4	4	4	5	4	4	6	58	4.46
73	3	4	4	6	5	5	5	5	5	7	6	5	6	66	5.08
74	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	56	4.31
75	3	5	4	6	6	4	6	4	4	6	6	5	5	64	4.92
76	3	5	6	6	7	5	6	6	5	5	6	6	6	72	5.54
77	3	4	5	6	6	4	4	4	4	5	6	5	5	61	4.69
78	3	4	4	6	6	5	5	3	4	5	5	5	5	60	4.62

Uji Validitas
Confirmatory Factor Analysis (CFA)



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
k1 <--- k	1.000				
k2 <--- k	2.715	4.659	.583	.560	par_1
k3 <--- k	6.282	10.494	.599	.549	par_2
k4 <--- k	9.452	15.599	.606	.545	par_3
k5 <--- k	8.119	13.366	.607	.544	par_4
k6 <--- k	5.538	9.179	.603	.546	par_5
k7 <--- k	7.019	11.612	.604	.546	par_6
k8 <--- k	7.444	12.241	.608	.543	par_7
k9 <--- k	4.541	7.604	.597	.550	par_8
k10 <--- k	9.545	15.676	.609	.543	par_9
k11 <--- k	12.245	20.016	.612	.541	par_10
k12 <--- k	8.700	14.458	.602	.547	par_11
k13 <--- k	11.257	18.402	.612	.541	par_12

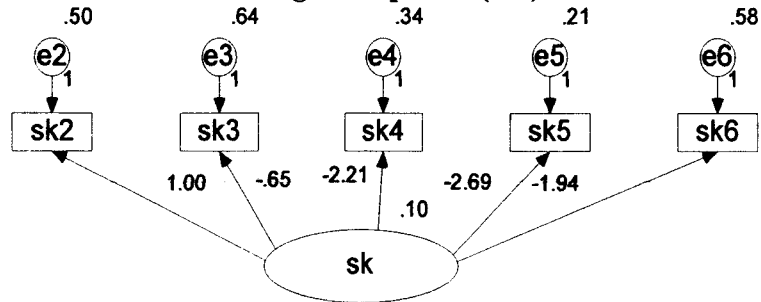
Goodness of Fit Index Kinerja Manajerial

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
<i>Absolute Fit Measured</i>			
Likelihood Chi Square	81,429	-	-
Probabilitas	0,082	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	1,253	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0,871	$\geq 0,90$	Mendekati
RMSEA	0,057	$\leq 0,08$	Tidak baik
<i>Incremental Fit Measured</i>			
AGFI	0,820	$\geq 0,90$	Mendekati
TLI	0,866	$\geq 0,90$	Mendekati
NFI	0,638	$\geq 0,90$	Mendekati

Sumber: data diolah



Pengukuran Konstruksi Strategi Kompetitif (SK)



chi-square=4.046
 probabilitas=.543
 df=5
 CMIN/DF=.809
 GFI=.979
 RMSEA=.000
 AGFI=.937
 TLI=1.023
 NFI=.957

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

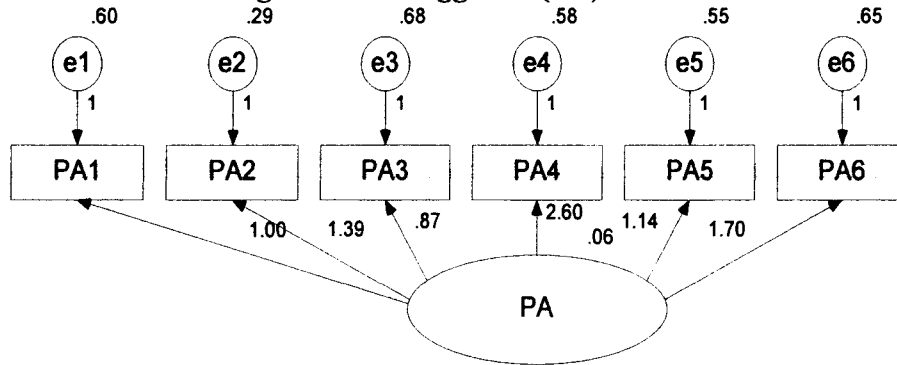
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
sk2 <--- sk	1.000				
sk3 <--- sk	-.649	.369	-1.760	.078	
sk6 <--- sk	-1.938	.632	-3.064	.002	
sk4 <--- sk	-2.214	.678	-3.266	.001	
sk5 <--- sk	-2.690	.818	-3.287	.001	

Goodness of Fit Index SK

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	4,046	-	-
Probabilitas	0,543	≥ 0,05	Baik
CMIN/DF	0,809	≤ 2,00	Baik
GFI	0,979	≥ 0,90	Baik
RMSEA	0,000	≤ 0,08	Baik
Incremental Fit Measured			
AGFI	0,973	≥ 0,90	Baik
TLI	1,023	≥ 0,90	Baik
NFI	0,967	≥ 0,90	Baik

Sumber: data diolah

Pengukuran Konstruk Pengendalian Anggaran (PA)



chi-squares=18.488
 probabilitas=.030
 df=9
 CMIN/DF=2.054
 GFI=.930
 RMSEA=.117
 AGFI=.837
 TLI=.526
 NFI=.617

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

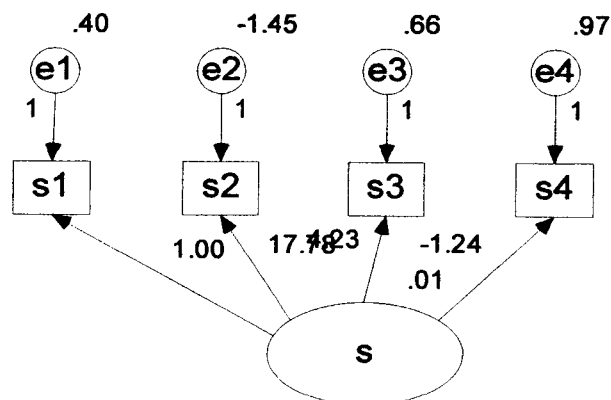
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PA1 <--- PA	1.000				
PA2 <--- PA	1.390	.783	1.775	.076	par_1
PA3 <--- PA	.870	.758	1.147	.251	par_2
PA4 <--- PA	2.604	1.441	1.807	.071	par_3
PA5 <--- PA	1.142	.766	1.492	.136	par_4
PA6 <--- PA	1.701	1.186	1.434	.152	par_5

Goodness of Fit Index PA

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	18,486	-	-
Probabilitas	0,030	≥ 0,05	Tidak baik
CMIN/DF	2,054	≤ 2,00	Tidak baik
GFI	0,930	≥ 0,90	Baik
RMSEA	0,117	≤ 0,08	Tidak baik
Incremental Fit Measured			
AGFI	0,873	≥ 0,90	Mendekati
TLI	0,526	≥ 0,90	Tidak baik
NFI	0,617	≥ 0,90	Tidak baik

Sumber: data diolah

Pengukuran Konstruk *Slack Anggaran* (SA)



chi-square=3.944
 probabilitas=.139
 df=2
 CMIN/DF=cmin/df
 GFI=.974
 RMSEA=.112
 AGFI=.868
 TLI=.870
 NFI=.922

Regression Weights S: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
s1 <--- s	1.000				
s2 <--- s	17.78524	2.215	.734	.463	
s3 <--- s	4.232	2.274	1.861	.063	
s4 <--- s	-1.244	.974	-1.277	.201	

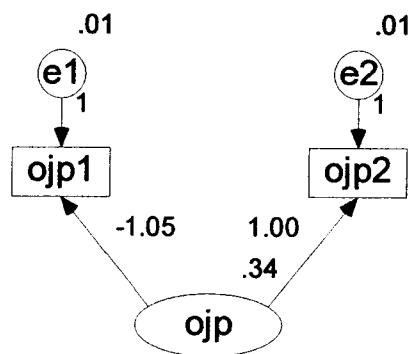
Sumber: data diolah

Goodness of Fit Index *Slack Anggaran* (S)

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	3,944	-	-
Probabilitas	0,139	≥ 0,05	Baik
CMIN/DF	2,054	≤ 2,00	Tidak baik
GFI	0,974	≥ 0,90	Baik
RMSEA	0,112	≤ 0,08	Tidak baik
Incremental Fit Measured			
AGFI	0,868	≥ 0,90	Mendekati
TLI	0,870	≥ 0,90	Mendekati
NFI	0,922	≥ 0,90	Baik

Sumber: data diolah

Pengukuran Konstruk Orientasi Manajerial



chi-square=7833.123

probabilitas=.000

df=1

GFI=.019

RMSEA=10.085

AGFI=-1.944

TLI=-13879.093

Nfi=-5006.525

Regression Weights OJP: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ojp1 <--- ojp	-1.053	.020	-52.022	***	
ojp2 <--- ojp	1.000				

Sumber: data diolah

Goodness of Fit Index Orientasi Manajerial (OJP)

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	7833,123	-	-
Probabilitas	0,000	≥ 0,05	Tidak baik
CMIN/DF		≤ 2,00	Tidak baik
GFI	0,019	≥ 0,90	Tidak baik
RMSEA	10,065	≤ 0,08	Tidak baik
Incremental Fit Measured			
AGFI	-1,944	≥ 0,90	Tidak baik
TLI	13879,093	≥ 0,90	Baik
NFI	5006,525	≥ 0,90	Baik

Sumber: data diolah

Uji Realibilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.610	.598	30

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PA1	5.67	.816	78
PA2	5.67	.638	78
PA3	4.94	.858	78
PA4	5.22	.989	78
PA5	5.62	.793	78
PA6	5.55	.907	78
S1	2.50	.640	78
S2	2.97	1.162	78
S3	2.46	.907	78
S4	3.58	1.000	78
OJP1	2.56	.799	78
OJP2	2.38	.793	78
SK2	2.60	.779	78
SK3	5.01	.830	78
SK4	5.53	.908	78
SK5	5.58	.961	78
K1	3.24	.687	78
K2	5.04	.780	78
K3	4.91	1.047	78
K4	5.56	.961	78
K5	5.85	.884	78
K6	4.83	.859	78
K7	5.12	.853	78
K8	4.14	.801	78
K9	4.37	.686	78
K10	5.77	.772	78
K11	5.45	.962	78
K12	5.10	.920	78
K13	5.83	.932	78
SK6	5.35	.978	78

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	132.73	54.017	.069	.405	.612
PA2	132.73	53.576	.164	.495	.603
PA3	133.46	56.641	-.144	.427	.633
PA4	133.18	51.630	.205	.500	.598
PA5	132.78	53.887	.086	.306	.610
PA6	132.85	54.755	-.005	.678	.620
S1	135.90	58.405	-.337	.632	.639
S2	135.42	56.949	-.159	.675	.646
S3	135.94	56.502	-.133	.724	.633
S4	134.82	56.773	-.150	.438	.638
OJP1	135.83	54.374	.043	.436	.614
OJP2	136.01	53.779	.095	.452	.609
SK2	135.79	56.918	-.171	.606	.632
SK3	133.38	50.707	.349	.825	.584
SK4	132.87	50.035	.363	.733	.581
SK5	132.82	49.292	.393	.745	.576
K1	135.15	54.885	.015	.483	.615
K2	133.36	52.960	.171	.469	.602
K3	133.49	49.292	.349	.817	.580
K4	132.83	48.452	.459	.635	.568
K5	132.55	48.017	.548	.507	.561
K6	133.56	52.379	.193	.550	.600
K7	133.28	50.283	.373	.410	.581
K8	134.26	49.985	.431	.543	.577
K9	134.03	52.882	.217	.448	.599
K10	132.63	50.444	.408	.546	.580
K11	132.95	48.283	.472	.564	.567
K12	133.29	50.730	.301	.663	.588
K13	132.56	50.379	.323	.671	.585
SK6	133.05	49.997	.330	.634	.584

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
138.40	55.515	7.451	30

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics Pola Pengendalian Anggaran (PA)

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
PA1	78	4	7	442	5.67	.816
PA2	78	4	7	442	5.67	.638
PA3	78	3	6	385	4.94	.858
PA4	78	3	7	407	5.22	.989
PA5	78	4	7	438	5.62	.793
PA6	78	3	7	433	5.55	.907
Valid N (listwise)	78					

Descriptive Statistics Slack Anggaran (SA)

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
S1	78	1	4	195	2.50	.640
S2	78	1	6	232	2.97	1.162
S3	78	1	5	192	2.46	.907
S4	78	2	7	279	3.58	1.000
Valid N (listwise)	78					

Descriptive Statistics Orientasi Manajerial (OJP)

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
OJP1	78	1	4	200	2.56	.799
OJP2	78	1	4	186	2.38	.793
Valid N (listwise)	78					

Descriptive Statistics Strategi Kompetitif (SK)

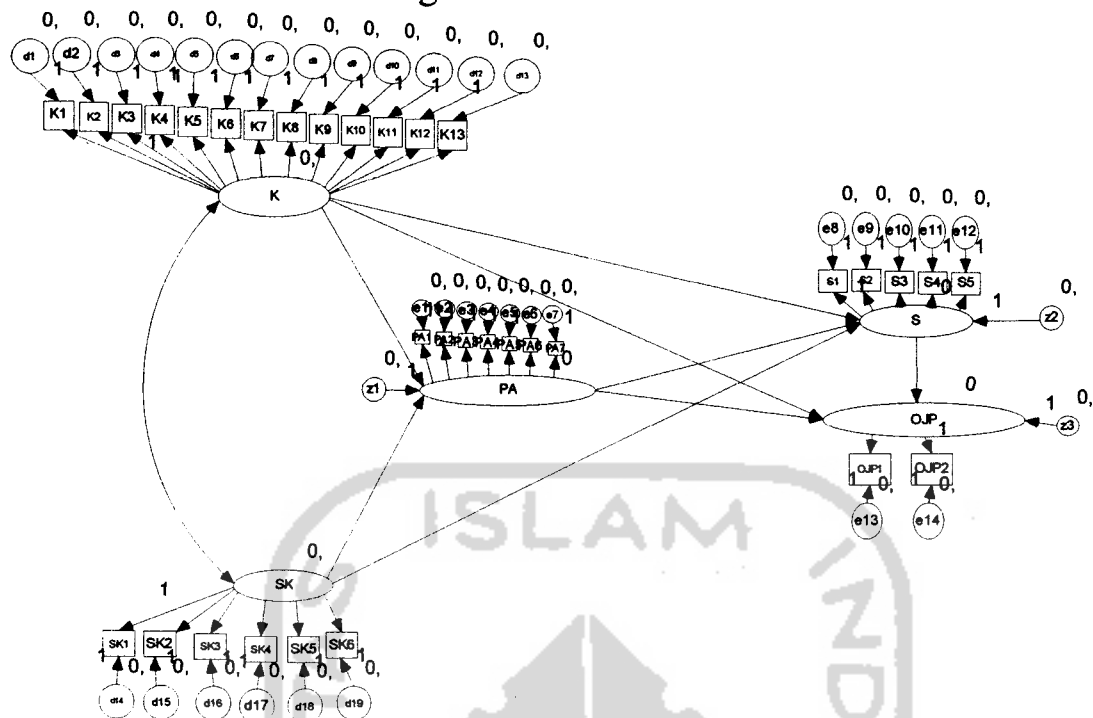
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
SK1	78	0	1	41	.53	.503
Valid N (listwise)	78					

Descriptive Statistics Kinerja (K)

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
K1	78	2	7	253	3.24	.687
K2	78	3	7	393	5.04	.780
K3	78	2	7	383	4.91	1.047
K4	78	3	7	434	5.56	.961
K5	78	3	7	456	5.85	.884
K6	78	3	7	377	4.83	.859
K7	78	4	7	399	5.12	.853
K8	78	3	6	323	4.14	.801
K9	78	3	6	341	4.37	.686
K10	78	4	7	450	5.77	.772
K11	78	3	7	425	5.45	.962
K12	78	3	7	398	5.10	.920
K13	78	3	7	455	5.83	.932
Valid N (listwise)	78					



Path Diagram Sebelum Modifikasi

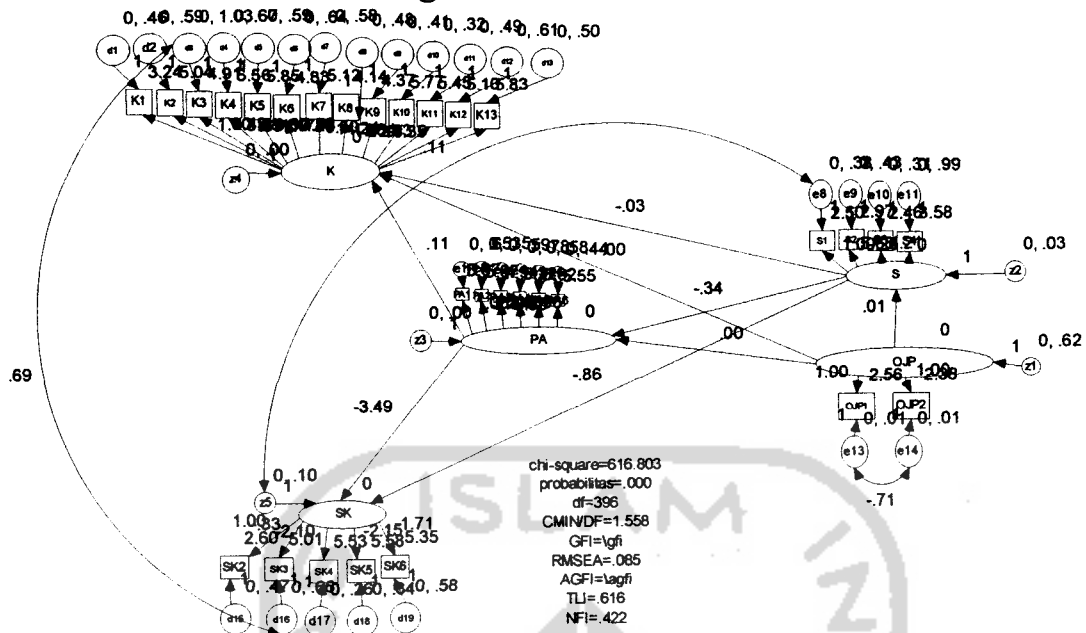


Tabel 4.20
Goodness of Fit Index Sebelum Modifikasi SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	-	-	-
Probabilitas	0,000	$\geq 0,05$	Tidak baik
CMIN/DF	2,348	$\leq 2,00$	Tidak Baik
GFI	-	$\geq 0,90$	-
RMSEA	0,132	$\leq 0,08$	Tidak Baik
Incremental Fit Measured			
AGFI	-	$\geq 0,90$	-
TLI	0,000	$\geq 0,90$	Tidak Baik
NFI	0,000	$\geq 0,90$	Tidak Baik
Parsimonious Fit Measured			
PNFI	0,000	0,60 – 0,90	Tidak baik
PGFI	0,000	0,50 – 1,00	Tidak baik

Sumber: data diolah

Path Diagram setelah Modifikasi



Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 616.803
 Degrees of freedom = 396
 Probability level = .000

Goodness of Fit Index Setelah Modifikasi SEM

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut Off Value	Evaluasi Model
Absolute Fit Measured			
Likelihood Chi Square	616,803	-	-
Probabilitas	0,000	≥ 0,05	Tidak baik
CMIN/DF	1,558	≤ 2,00	Baik
GFI	-	≥ 0,90	-
RMSEA	0,085	0,05-0,08	Mendekati
Incremental Fit Measured			
AGFI	-	≥ 0,90	-
TLI	0,618	≥ 0,90	Tidak baik
NFI	0,422	≥ 0,90	Tidak baik
Parsimonious Fit Measured			
PNFI	0,384	0,60 – 0,90	Tidak baik
PGFI	0,592	0,50 – 1,00	Baik

Sumber: data diolah

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	99	616.803	396	.000	1.558
Saturated model	495	.000	0		
Independence model	60	1066.680	435	.000	2.452

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.422	.365	.671	.616	.650
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.910	.384	.592
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.085	.072	.098	.000
Independence model	.137	.127	.148	.000

Regression Weights (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
S <---OJP	.011	.019	.583	.560	par_26
PA <---S	-.337	.542	-.620	.535	par_28
PA <---OJP	.002	.008	.193	.847	par_29
K <---S	-.028	.107	-.258	.796	par_27
SK <---S	-.861	1.262	-.682	.495	par_30
K <---PA	.109	.372	.294	.769	par_31
SK <---PA	-3.495	6.154	-.568	.570	par_32
K <---OJP	.000	.004	-.034	.973	par_33
K2 <---K	3.432	8.425	.407	.684	par_1
PA2 <---PA	3.205	4.862	.659	.510	par_2
PA1 <---PA	1.000				
S2 <---S	5.677	2.719	2.088	.037	par_3
S1 <---S	1.000				
K3 <---K	3.580	8.693	.412	.680	par_4
K4 <---K	13.502	32.536	.415	.678	par_5
K5 <---K	11.721	28.207	.416	.678	par_6
K6 <---K	7.937	19.115	.415	.678	par_7
K7 <---K	10.075	24.309	.414	.679	par_8
K8 <---K	10.595	25.467	.416	.677	par_9
K9 <---K	6.500	15.803	.411	.681	par_10
K10 <---K	14.240	34.252	.416	.678	par_11
K11 <---K	17.836	42.753	.417	.677	par_12
K12 <---K	12.929	31.344	.412	.680	par_13
PA3 <---PA	4.981	7.788	.640	.522	par_14
PA4 <---PA	5.960	9.008	.662	.508	par_15
PA5 <---PA	2.840	4.484	.633	.527	par_16
PA6 <---PA	8.352	13.004	.642	.521	par_17
S3 <---S	4.211	2.072	2.032	.042	par_18
S4 <---S	-.232	.801	-.289	.773	par_19
SK2 <---SK	1.000				
SK3 <---SK	-.332	.190	-1.741	.082	par_20
SK4 <---SK	-2.103	.568	-3.706	***	par_21
SK6 <---SK	-1.706	.513	-3.326	***	par_22
SK5 <---SK	-2.147	.586	-3.666	***	par_23
K1 <---K	1.000				
OJP1 <---OJP	.999	.114	8.733	***	par_24
K13 <---K	16.354	39.185	.417	.676	par_25
OJP2 <---OJP	1.000				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
S <--- OJP	.052
PA <--- S	-.773
PA <--- OJP	.017
K <--- S	-.126
SK <--- S	-.405
K <--- PA	.218
SK <--- PA	-.715
K <--- OJP	-.003
K2 <--- K	.162
PA2 <--- PA	.369
PA1 <--- PA	.090
S2 <--- S	.824
S1 <--- S	.264
K3 <--- K	.128
K4 <--- K	.518
K5 <--- K	.489
K6 <--- K	.341
K7 <--- K	.436
K8 <--- K	.487
K9 <--- K	.349
K10 <--- K	.680
K11 <--- K	.683
K12 <--- K	.518
PA3 <--- PA	.426
PA4 <--- PA	.442
PA5 <--- PA	.263
PA6 <--- PA	.676
S3 <--- S	.783
S4 <--- S	-.039
SK2 <--- SK	.460
SK3 <--- SK	-.144
SK4 <--- SK	-.826
SK6 <--- SK	-.623
SK5 <--- SK	-.797
K1 <--- K	.054
OJP1 <--- OJP	.996
K13 <--- K	.647
OJP2 <--- OJP	.996