

PLURIFORM MOTIVASI SEBAGAI ANTECEDEN DALAM HUBUNGAN PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)

Widi Hariyanti

Universitas Setia Budi Surakarta

widi_usb@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh variabel pluriform motivasi sebagai antecedent dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pluriform motivasi disinyalir dapat mempengaruhi perilaku manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan teori motivasi dan teori determinasi diri, penelitian ini dapat menjelaskan bahwa pluriform motivasi mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi yang berbeda akan menimbulkan konsekuensi yang berbeda pula dalam partisipasi penyusunan anggaran yang kemungkinan akan berdampak terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan metode mail survey dalam pengumpulan data dari perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Terdapat 228 responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini yang merupakan manajer berbagai level. Sampel akhir yang dapat digunakan hanya 222. Pengolahan data menggunakan teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) karena teknik analisis ini mampu untuk menggabungkan measurement model dan structural model secara simultan sesuai tujuan penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dikendalikan saja yang berperan sebagai antecedent dalam partisipasi penyusunan anggaran. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonomi tidak mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran, membuktikan bahwa jenis motivasi dapat memberikan konsekuensi yang berbeda dalam partisipasi penyusunan anggaran. Temuan penelitian juga mendukung penelitian-penelitian sebelumnya bahwa ada pengaruh langsung antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis terhadap ukuran kesesuaian model menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria goodness of fit. Penelitian ini mempunyai keterbatasan bahwa hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan, karena hanya menggunakan satu jenis industri saja. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat mengintegrasikan teori-teori lain serta mengembangkan model penelitian, dan menggunakan objek penelitian yang lebih heterogen agar hasil dapat digeneralisasikan.

Kata Kunci: *Pluriform Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial*

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi kinerja para manajer. Berdasarkan teori perilaku perencanaan bahwa keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan perilaku yang diyakini para manajer akan memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja. Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial disebut juga sebagai kinerja manajerial, yang meliputi kegiatan perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi yang diwujudkan dalam bentuk penetapan anggaran. Salah satu alat pengendalian organisasi adalah anggaran yang merupakan salah satu aspek penting dalam

perspektif akuntansi manajemen (Hansen dan Mowen, 2000). Anggaran disusun pada periode waktu tertentu sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi serta sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja.

Berdasarkan teori motivasi dan teori self-determinasi bahwa individu berperilaku tertentu karena ada dorongan yang melatarbelakangi mereka untuk berperilaku tersebut. Berdasarkan teori motivasi tersebut maka perilaku manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dilatarbelakangi oleh adanya motivasi. Motivasi tersebut dapat berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Berdasarkan teori self-determinasi bahwa motivasi terdiri dari beberapa jenis. Beberapa jenis motivasi tersebut dalam penelitian ini diistilahkan sebagai pluriform motivasi, yang terdiri dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Pluriform motivasi disinyalir merupakan antecedent dalam penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran. Perilaku para manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran karena adanya pluriform motivasi.

Perilaku manajer yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan konsekuensi fungsional bagi organisasi (Chong dan Chong, 2002). Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang ditulis Chong dan Johnson (2007) bahwa dampak fungsional proses penyusunan anggaran ditunjukkan dengan adanya peningkatan kinerja. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam penyusunan anggaran bila kinerjanya diukur menggunakan anggaran. Jadi pluriform motivasi melatarbelakangi manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang akan berpengaruh pada kinerja mereka.

Penelitian ini akan menguji pengaruh pluriform motivasi (motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan dikendalikan) sebagai antecedent dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini akan membuktikan secara empiris pengaruh perilaku individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerjanya. Kontribusi penelitian ini diharapkan menjadi dasar acuan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan sebagai bahan kajian bagi pengembangan penelitian di bidang akuntansi manajemen. Permasalahan penelitian ini adalah: "Bagaimana pengaruh pluriform motivasi (motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan) dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial."

2. LANDASAN TEORI

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori motivasi dan teori self-determinasi. Menurut Laegaard (2006) bahwa beberapa teori motivasi memberikan uraian tentang apa saja yang mendorong manusia melakukan sesuatu. Motivasi individu adalah dorongan untuk melakukan sesuatu sehingga orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan. Kemampuan yang didukung oleh motivasi akan mendorong individu untuk mencapai kinerja tertentu (Gagne dan Deci, 2005). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi mempunyai peran dalam membentuk perilaku yang mempengaruhi kinerja para manajer dalam organisasi. Motivasi mendasari seorang individu untuk berperilaku, dan setiap anggota organisasi termotivasi saat menjalankan tugas dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran juga karena adanya faktor motivasi dalam dirinya. Faktor motivasi diperkirakan mempengaruhi para manajer untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran, yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada kinerjanya.

Deci dan Ryan (2000) mengembangkan teori motivasi lebih lanjut sejak tahun 1985 dengan nama teori *self* determinasi. Teori self determinasi tersebut bahwa motivasi terdiri dari beberapa jenis motivasi (intrinsik, ekstrinsik otonomi dan ekstrinsik dikendalikan) disinyalir

mempengaruhi perilaku manajer. Teori determinasi diri (*self-determination theory*) dapat dikatakan sebagai teori makro dari motivasi manusia tentang kepribadian dan memperhatikan pertumbuhan orang-orang dan kebutuhan psikologinya (Story et. al., 2009). Menurut teori self determinasi bahwa motivasi yang berbeda mencerminkan derajat nilai yang berbeda dari perilaku, sehingga teori tersebut digunakan dalam penelitian perilaku.

Motivasi sebagai konsep kesatuan telah banyak dijelaskan, dengan masing-masing kategori yang diidentifikasi secara teoritis menunjukkan fungsional yang berbeda dari jenis motivasi (Lee, McInerney, Liem, dan Ortiga, 2010). Teori determinasi diri (*self-determination theory*) banyak digunakan oleh beberapa peneliti sebagai dasar teori untuk mengembangkan penelitian yang menggunakan variabel motivasi. Wong-on-Wing et. al., (2010) menggunakan variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja.

Berbagai macam pilihan akan dihadapi setiap individu untuk melakukan sesuatu. Individu akan melakukan tugasnya karena ada motivasi, baik motivasi yang berasal dari dalam diri individu tersebut atau karena motivasi eksternal. Pluriform motivasi disinyalir mempengaruhi para manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di unit kerjanya. Apabila *reward* yang akan mereka terima diukur berdasarkan evaluasi kinerja menggunakan target anggaran, maka mereka akan termotivasi untuk dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Jadi dapat dikatakan bahwa pluriform motivasi akan mempengaruhi perilaku partisipasi penyusunan anggaran, yang juga akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.1. Pluriform Motivasi

Motivasi adalah suatu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan sesuatu atau mencapai sesuatu tujuan tertentu (Ryan dan Deci, 2000). Motivasi disebut juga sebagai rencana atau keinginan yang muncul dari individu untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup (Lee, McInerney, Liem, dan Ortiga, 2010). Hal itu berarti bahwa motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi menunjukkan bahwa orang tersebut telah mempunyai kekuatan untuk meraih kesuksesan dalam kehidupannya.

Pluriform menurut kamus besar Bahasa Indonesia (2003) berarti terdiri dari beberapa bentuk. Pluriform motivasi dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa motivasi terdiri dari beberapa bentuk. Bentuk-bentuk motivasi tersebut antara lain adalah: (1) motivasi intrinsik, (2) motivasi ekstrinsik otonomi dan (3) motivasi ekstrinsik dikendalikan. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang muncul dari dalam diri individu yang membuat seorang termotivasi untuk melakukan sesuatu, dan individu tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut. Motivasi ekstrinsik otonom lebih menunjukkan bahwa motivasi yang muncul karena pengaruh eksternal terhadap diri individu yang terintegrasi atau termotivasi karena adanya status ataupun kompensasi. Motivasi ekstrinsik dikendalikan lebih diidentifikasi sebagai motivasi yang muncul dan mendorong individu karena adanya peraturan eksternal, dan perilaku dilakukan terutama untuk memenuhi permintaan eksternal (Wong-On-Wing et. al., 2010).

2.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran menurut Hansen dan Mowen (2000) merupakan suatu rencana kerja yang disusun oleh pengelola organisasi yang diukur dalam satuan moneter dengan menggunakan standar tertentu dalam suatu periode tertentu. Anggaran dapat dijelaskan sebagai rencana-rencana manajerial yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang dan tujuan perusahaan, sebagai pengejawantahan suatu rencana kerja dalam periode waktu tertentu. Menurut Anthony dan Govindarajan (2001) bahwa tujuan pokok penyusunan anggaran yaitu: (1) memperbaiki rencana strategis organisasi, (2) mengkoordinir aktivitas yang dilakukan oleh bagian-bagian organisasi, (3) memberikan tanggung jawab manajer dengan otorisasi pengelolaan sumber daya organisasi dan memberikan umpan balik pada manajer atas kinerja mereka, (4) sebagai bentuk komitmen dan perjanjian sebagai dasar untuk melakukan penilaian prestasi atau kinerja manajer.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan proses yang keterlibatan para individu anggota organisasi dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja (Wong-On-Wing et. al., 2010). Partisipasi penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2001) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena bila bawahan diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran ada kecenderungan menerima target anggaran, dan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif.

2.3. Kinerja Manajerial

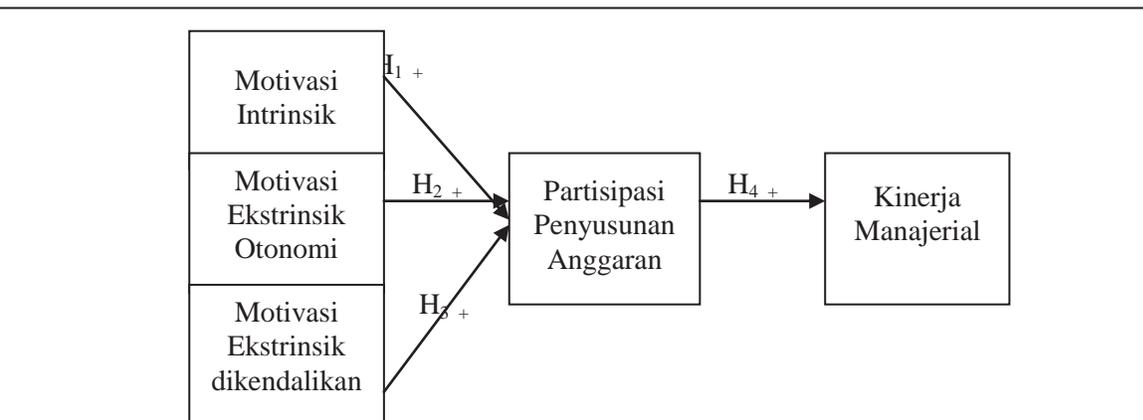
Kinerja manajerial merupakan hasil kerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti kegiatan perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Wong-On-Wing et. al., 2010). Kinerja manajerial juga menunjukkan besarnya kemampuan kerja seorang manajer dalam fungsi manajemen untuk aktivitas-aktivitas pada pusat pertanggungjawabannya (Anthony dan Govindarajan, 2001). Kinerja cenderung akan mengalami peningkatan bila atasan menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya. Alokasi sumber daya yang cukup untuk bawahan akan membuat kinerjanya menjadi lebih produktif (Fisher et. al., 2002). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fisher et. al., (2002) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja, karena anggaran berguna sebagai dasar evaluasi kinerja.

2.4. Kerangka Pemikiran

Model penelitian dibangun dengan menggunakan dasar teori yang mempengaruhi hubungan antara variabel. Model penelitian ditunjukkan pada gambar 1. berikut ini:

Gambar 1.

Model Penelitian Empirik: Pluriform Motivasi sebagai Antecedent Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial



Sumber : dikembangkan untuk usulan Penelitian

2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori self-determinasi (Deci dan Ryan, 2000) yang menjelaskan bahwa individu digambarkan akan termotivasi secara intrinsik jika dia melakukan kegiatan untuk kepentingan sendiri, ada kesenangan dan kepuasan dengan berpartisipasi dalam suatu kegiatan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wong-On-Wing et. al., (2010) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik otonom berhubungan positif dengan partisipasi penganggaran. Sedangkan motivasi ekstrinsik dikendalikan berhubungan negatif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Oleh karena itu dengan menggunakan dasar hasil penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian pada hubungan antara pluriform motivasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran adalah :

- H1** : Ada pengaruh positif antara motivasi intrinsik dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran.
- H2** : Ada pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik otonomi dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran.
- H3** : Ada pengaruh negatif antara motivasi ekstrinsik dikendalikan dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran.

Menurut Lee et.al. (2010) bahwa kinerja aktual yang dilakukan manajer dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya ditentukan oleh usaha yang dikeluarkan. Kinerja tersebut juga dipengaruhi oleh kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu kegiatan rutin organisasi yang menghasilkan anggaran yang akan digunakan sebagai salah satu alat mengevaluasi kinerja. Hasil penelitian terdahulu menemukan hubungan positif langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja, seperti penelitian oleh Nouri dan Parker (1998), Otley dan Pollanen (2000), Chong dan Chong (2002), Chong dan Jonhson (2007). Demikian pula, hasil penelitian yang dilakukan oleh Wong-On-Wing et.al., (2010) yang menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial. Sehingga hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini menyatakan:

- H4** : Ada pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. METODE PENELITIAN

Metode sampling penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Metode sampling tersebut adalah sebuah metode pemilihan sampel bertujuan, yang menggunakan kriteria atau pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah para manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia. Selain itu para manajer tersebut kinerjanya dievaluasi berdasarkan anggaran, dan mereka biasanya terlibat dalam penyusunan anggaran di unit kerjanya, serta menduduki jabatan sebagai manajer minimal 1 (satu) tahun.

3.1. Pengukuran Variabel

Pluriform menurut kamus bahasa Indonesia (2003) diartikan sebagai beberapa bentuk. Jadi pluriform motivasi adalah beberapa bentuk motivasi yaitu: (1) Motivasi intrinsik adalah motivasi dari dalam diri individu yang bertindak untuk kepentingannya sendiri, (2) Motivasi Ekstrinsik Otonomi adalah motivasi untuk melakukan kegiatan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu, (3) Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan adalah motivasi untuk melakukan kegiatan demi permintaan untuk kepentingan eksternal. Pluriform motivasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tujuh instrumen yang dikembangkan oleh Wong-On-Wing et. al., (2010).

Partisipasi penyusunan anggaran adalah sejauhmana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran sebagai pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan lima instrumen yang dikembangkan oleh Wenzel (2002). Penilaian dengan menggunakan tujuh point skala likert, dengan skor rendah menunjukkan bahwa partisipasi rendah, dan sebaliknya skor tinggi menunjukkan tingkat partisipasi tinggi.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, pengawasan, dan evaluasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan Sembilan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et al., (1963) dalam Wong-on-Wing et.al.,

(2010). Instrumen kinerja diukur dengan tujuh point skala likert, dari point 1 (satu) menunjukkan kinerja paling rendah, dan point 7 (tujuh) menunjukkan kinerja tertinggi.

3.2. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data penelitian diperoleh dan dikumpulkan dari hasil penggunaan instrumen penelitian, maka diperlukan pengujian terhadap kualitas data tersebut. Uji kualitas data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Tujuan uji validitas untuk mengukur ketepatan dan kecermatan alat ukur. Uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana instrumen tetap konsisten untuk mengukur gejala yang sama pada waktu yang berbeda yang dapat dilihat dari nilai *squared multiple correlations* (R^2) masing-masing indikator (Hair et.al., 2010).

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), karena alat analisis tersebut mempunyai kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien (Ghozali, 2008). Teknik analisis SEM tersebut juga digunakan untuk mengevaluasi model penelitian yang telah dibangun, serta untuk menguji hipotesis penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan populasi para manajer berbagai tingkat yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Responden penelitian ini adalah para manajer berbagai level yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah para manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan tempat mereka bekerja dan telah menduduki jabatan sebagai manajer di unit kerjanya minimal selama 1 (satu) tahun. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *mail survey*. Tingkat pengembalian kuesioner atau *respon rate* sebesar 23,6%

4.2. Analisis Data

Pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner yang merupakan data primer, maka perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian keperilakuan maka uji validitas kuesioner diketahui dengan melihat nilai *loading factor* pada diagram jalur model pengukuran variabel yang diteliti. Item kuesioner dikatakan valid bila mempunyai *loading* lebih besar dari 0,5 (Hair et.al., 2010). Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua item kuesioner dalam penelitian ini adalah valid, karena nilai *loading factor* setiap instrumen lebih besar dari 0,5.

Penelitian ini juga melakukan uji reliabilitas, yaitu uji yang dilakukan untuk mengetahui sejauhmana konsistensi suatu instrumen atau alat ukur jika digunakan secara berulang-ulang. Nilai reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa alat ukur tersebut menghasilkan suatu ukuran yang sebenarnya dari obyek yang diukur atau diteliti (Hair et.al., 2010). Kriteria yang menunjukkan bahwa sebuah instrumen sebagai alat ukur adalah reliabel dinyatakan dengan nilai *r* hitung. Apabila lebih nilai *r* hitung besar dari *r* tabel dengan taraf signifikansi 95%, maka butir kuesioner adalah reliabel. Pada penelitian ini uji reliabilitas ditentukan dengan menghitung reliabilitas konstruk (*construct reliability*). Kriteria uji: indikator dikatakan reliabel untuk mengukur sebuah konstruk bila nilai reliabilitas konstraknya lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2008). Berikut hasil perhitungan reliabilitas pada item kuesioner disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Nilai Reliabilitas Konstruk	Cut-off	Keterangan
Motivasi Intrinsik (MI)	0,810	0,7	Reliabel
Motivasi Ekstrinsik Otonomi (MEO)	0,729		Reliabel
Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan (MED)	0,721		Reliabel
Partisipasi Penyusunan Anggaran (PPA)	0,729		Reliabel
Kinerja Manajerial (KM)	0,876		Reliabel

Sumber: data primer diolah tahun 2014

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.1 tersebut, menunjukkan bahwa semua konstruk penelitian mempunyai nilai reliabilitas konstruk lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2008). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa konstruk penelitian mempunyai reliabilitas yang cukup baik. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa instrumen sebagai alat ukur penelitian ini selain dapat dikatakan valid juga reliabel untuk digunakan, karena instrumen sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan konsisten.

Hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui data penelitian berdistribusi normal. Uji normalitas menggunakan SEM didasarkan pada nilai normalitas secara multivariate. Dengan kriteria ujinya adalah bila nilai *critical ratio* (c.r.) dari kurtosis pada bagian multivariate lebih kecil dari 7 maka dapat dinyatakan bahwa data terdistribusi secara normal multivariate. Hasil uji normalitas multivariate menunjukkan nilai *critical ratio* (c.r.) dari kurtosis pada normalitas multivariate sebesar 4,831. Oleh karena *critical ratio* (c.r.) dari kurtosis lebih kecil dari 7 maka berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal.

Uji *goodness of fit* dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian terhadap datanya. Uji *goodness of fit* merupakan uji untuk menilai apakah data yang diolah dalam penelitian ini memenuhi asumsi model persamaan struktural. Asumsi model persamaan struktural antara lain: (1) observasi data independen, (2) responden diambil secara random, (3) memiliki hubungan linear (Ghozali, 2008).

Apabila asumsi model persamaan strukturalnya terpenuhi, maka perlu diperhatikan ada tidaknya estimasi koefisien dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya di atas batas yang diterima. Apabila ada estimasi koefisien yang nilainya di atas batas yang diterima dalam model struktural maupun dalam model pengukurannya, maka harus dihilangkan terlebih dahulu sebelum dilakukan penilaian kelayakan model. Uji kelayakan model dengan memperhatikan nilai hasil uji *goodness of fit*. Hasil uji kelayakan model dari pengujian menggunakan *structure equation model* (SEM) dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Goodness of fit

Indeks	Nilai kritis	Hasil	Keterangan
CMIN	Diharapkan kecil	1493,066	---
Probabilitas	$\leq 0,05$	0,000	Sangat baik
Df	Positif	353	Sangat baik
CMIN/DF	≤ 2 atau ≤ 3	4,230	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,688	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,916	Sangat baik
CFI	$\geq 0,90$	0,756	Kurang baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	Sangat baik
RMR	$\leq 0,03$	0,027	Sangat baik
TLI	$\geq 0,90$	0,729	Kurang baik
NFI	$\geq 0,90$	0,706	Kurang baik

Sumber: data primer diolah tahun 2014

Hasil di atas menginformasikan bahwa model mempunyai *goodness of fit* yang cukup baik, yang dapat dilihat dari nilai AGFI yang lebih besar dari 0,09 serta nilai RMSEA dan RMR yang masing-masing memenuhi kriteria yaitu lebih kecil dari 0,08 untuk RMSEA dan lebih kecil dari 0,03 untuk RMR. Hal tersebut berarti bahwa model penelitian cocok dengan datanya.

Uji hipotesis dilakukan dengan menganalisis hubungan sebab-akibat (kausalitas) antar variabel dalam model berdasarkan nilai *critical ratio* (c.r) nya. Jika arah hubungan sesuai dengan hipotesis penelitian serta didukung nilai c.r yang memenuhi persyaratan maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diuji mendapat dukungan yang kuat. Nilai kritis (c.r) didapat dari tabel luas kurva normal (Z tabel) pada taraf signifikansi 0,01 secara dua arah, yaitu $Z_{\frac{1-\alpha}{2}} = Z_{0,4950} = 2,57$. Kriteria ujinya adalah bila nilai c.r lebih besar dari nilai Z_{tabel} nya maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang signifikan. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Standardized estimate	C.R	Z_{tabel}	Keterangan
MI → PPA	0,319	1,855	2,57	Tidak signifikan
MEO → PPA	0,358	2,687	2,57	Signifikan
MED → PPA	0,375	2,679	2,57	Signifikan
PPA → KM	0,387	2,895	2,57	Signifikan

Sumber: data primer diolah tahun 2014

Hipotesis penelitian pada hubungan antara pluriform motivasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran, untuk hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “ada pengaruh positif antara motivasi intrinsik dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran,” menunjukkan tidak signifikan yang berarti hipotesis ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan pada hipotesis 2 yang

menyatakan bahwa “ada pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik otonom dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran,” menunjukkan hasil signifikan, yang berarti motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan pada hubungan pengaruh motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran yang dihipotesiskan “Ada pengaruh negatif antara motivasi ekstrinsik dikendalikan dan tingkat partisipasi penyusunan anggaran,” menunjukkan hasil signifikan, maka dapat disimpulkan Hipotesis 3 diterima, yang berarti bahwa ada pengaruh negatif antara motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dihipotesiskan sebagai hipotesis 4 yang menyatakan bahwa “ada pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.” menunjukkan hasil yang signifikan, maka hipotesis diterima, yang berarti bahwa ada pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

5. KESIMPULAN

Analisis mengenai pengaruh pluriform motivasi sebagai antecedent pada partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mediasi senjangan anggaran, difokuskan pada beberapa variabel yang antara lain: pluriform motivasi yang terdiri dari variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan, variabel partisipasi penyusunan anggaran, variabel senjangan anggaran, serta variabel kinerja manajerial. Pada hubungan antara pluriform motivasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil yang berbeda. Pada hipotesis 1 menunjukkan hasil tidak signifikan, yang berarti bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan pada hubungan pengaruh motivasi ekstrinsik otonomi terhadap partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil hipotesis diterima, yang berarti bahwa motivasi ekstrinsik otonomi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Begitupula pada hubungan motivasi ekstrinsik dikendalikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan hasil hipotesis diterima, yang berarti bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Begitupula pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil signifikan, dan hipotesis diterima, yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa variabel motivasi yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran adalah variabel motivasi ekstrinsik otonomi dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Sedangkan variabel motivasi intrinsik tidak mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur di Indonesia cenderung didorong oleh faktor motivasi ekstrinsik, bukan karena adanya motivasi intrinsik. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Wong-On-Wing et. al., (2010) bahwa partisipasi penyusunan anggaran dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik otonomi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara langsung mempengaruhi kinerja manajerial. Oleh karena itu dapat dikatakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, bahwa hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada obyek penelitian yang berbeda. Penelitian ini hanya menggunakan unit analisis para manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur saja. Kemungkinan hasil akan berbeda bila unit analisisnya tidak hanya para manajer di perusahaan manufaktur saja. Hasil penelitian yang menunjukkan model mempunyai *goodness of fit* yang cukup baik, dan berarti bahwa model dinilai cocok dengan datanya. Namun data penelitian relatif sedikit hanya 148 saja, diharapkan penelitian yang akan datang menggunakan sampel data yang lebih banyak. Adanya hasil penelitian yang tidak signifikan karena kemungkinan adanya faktor budaya yang tidak diteliti

dalam penelitian ini. Keterbatasan lainnya yaitu pada jumlah indikator pada beberapa variabel yang relatif sedikit, misalnya indikator pada variabel-variabel motivasi, yang masing-masing motivasi (motivasi intrinsik, ekstrinsik otonomi dan ekstrinsik dikendalikan) hanya menggunakan tiga indikator saja, kemungkinan hasilnya akan berbeda bila indikator yang digunakan lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N. J. R. dan V. Govindarajan, 2001. *Management Control System*. New York, Irwin
- Chen, C. Clement, 2001. “*Slack and Performance in Group Participative Budgeting : The Effects of Individual and Group Performance Feedback and Task Interdependence.*” Dissertation. University of Kentucky.
- Chong, V.K., and K.M., Chong, 2002. “*Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance.*” Behavioral Research in Accounting Volume 14.
- _____, and Johnson, D.M., 2007. “*Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance.*” Accounting and Business Research Volume 37, No.1, pp. 3 – 19.
- Davis, S., F.T. Dezoort, and L.S. Kopp, 2006. “*The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants Creation of Budgetary Slack.*” Behavioral Research in Accounting Volume 18, pp. 19 – 35.
- Deci, E. L., dan R.M. Ryan, 2000. “*The What and Why of Goal Pursuit : Human Needs and The Self-Determination of Behavior.*” Psychological Inquiry 11.
- Dunk, A.S., 1993. “*The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation between Budgetary Participation and Slack.*” The Accounting Review Volume 68, pp. 400 – 410.
- Fisher, J., J. R. Frederickson, and S. A. Pfeffer, 2002. “*The Effect of Information Asymmetry on Negotiated Budgets : An Empirical Investigation.*” Accounting, Organizations and Society Vol. 27, pp. 27 – 43.
- Gagne, M., and E. Deci, 2005. “*Self-Determination Theory and Work Motivation.*” Journal of Organizational Behavior 26.
- Ghozali, Imam, 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Hansen, Don, R., and M.M. Mowen, 2000. *Management Accounting*. Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J.F., R. E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black, 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Prentice Hall.
- Herzberg, F., 2003. “*One More Time : How Do You Motivated Employees?*” Harvard Business Review, pp. 81 – 97.
- Ivancevich, J.M., 2007. “*Different goal setting treatments and their effects on performance and job satisfaction.*” Academy of Management Journal, Volume 20, pp. 406 – 419.
- NN, 2003. “*Kamus Besar Bahasa Indonesia.*” Badan Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Laegaard, J., 2006. *Organization Theory*. Mille Bindslev dan Ventus Publishing ApS.
- Lee Jie Qi, D. M. McInnerney, A. D. Liem Gregory, P. Ortiga Yasmin, 2010. “*The Relationship between Future Goals and Achievement Goal Orientations An Intrinsic – Extrinsic Motivation Perspective.*” Contemporary Educational Psychology Volume 35, pp. 264 – 279.
- Nouri, H., and R.J. Parker, 1998. “*The Relationship Between Budget Participation and Job Performance The Roles Budget Adequacy and Organizational Commitment.*” Accounting, Organizational and Society.

- Otley, D.T., and Pollanen, R.,M., 2000. *“Budgetary Criteria in Performance Evaluation : A Critical Appraisal Using New Evidence.”* Accounting, Organizational and Society.
- Story, A. Paul, J.W. Hart, M.F. Stasson, and J.M. Mahoney, 2009. *“Using a Two Factor Theory of Achievement Motivation to Examine Performance Based Outcomes and Self Regulatory Processes.”* Personality and Individual Differences Volume 49, pp. 391 – 395.
- Wentzel, K., 2002. *“The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting.”* Behavioral Research in Accounting, Volume 14, pp 247 – 271.
- Wong-On-Wing, B., Lan Guo, dan Gladie Lui, 2010. *“Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting : Antecedents and Consequences.”* Behavioral Research in Accounting Volume 22.