

## **PENGARUH STRATEGI MANAJERIAL TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PENGUNAAN ANGGARAN DENGAN PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL**

**DERMAWAN SJAHRIAL**

**Universitas Persada Indonesia YAI**

This study investigates the influence of managerial strategic on the relationship between budgeting design usage and managerial performance. The objectives of this study are : (1) to investigate the relationship between budgeting design usage and managerial performance and (2) to investigate the effect of managerial strategic in the relationship between budgeting design usage and managerial performance. The expectations in the model were explored with data gathered from 26 public banks in Bursa Efek Jakarta. The study uses a research methodology survey method supplemented by questionnaire, the survey questionnaire is adapted from previous studies. The respondents of the survey questionnaire were Chief Executive Officers and Middle Managers responsible for unit budgets in the sample of companies. The result of the study are : (1) there is a significant relationship between budgeting design usage and managerial performance. (2) there is a significant relationship between budgeting design usage and managerial performance is moderated by managerial strategic.

**Keywords :** budgeting design usage, managerial performance, managerial strategic.

### **PENDAHULUAN**

Ada tiga alasan utama mengapa penelitian ini fokus pada penggunaan pola penganggaran. Ketiga alasan tersebut adalah keikutsertaan dalam memberikan informasi, koordinasi interdependensi, dan motivasi. Fungsi anggaran sebagai alat pengawasan dalam arti yang lebih luas, mencakup kegiatan pengaturan orang-orang dalam organisasi (Hanson, 1966). Oleh karena itu, anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks karena kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional

anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya melibatkan manajemen pada tingkatan yang lebih rendah dalam proses penyusunannya.

Pada organisasi perusahaan yang kecil cukup dikontrol dengan cara-cara yang lebih tidak formal, mekanisme pengawasan dapat dilakukan dengan cara pengawasan langsung dan komunikasi dengan mulut, sehingga pengawasan berorientasi antarorang. Merchant (1981) menyebutnya sebagai pola penganggaran berorientasi interpersonal, sedangkan Abernethy dan Brownell (1996) menyebutnya sebagai pola penganggaran interaktif.

Makin besar organisasi perusahaan, makin banyak karyawannya, makin besar asetnya makin membutuhkan pengaturan administrasi yang lebih baik. Sebagai konsekuensinya, makin bertambah besar organisasi perusahaan, makin beragamnya organisasi perusahaan, cenderung makin desentralisasi dan akan melaksanakan strategi pengawasan yang lebih berorientasi administratif, komunikasi yang lebih formal, dan akan meningkatkan penggunaan informasi yang lebih distandardisasi untuk penilaian kinerja manajerialnya (Bruns dan Waterhouse, 1975). Merchant menamakan pola penganggaran ini sebagai pola penganggaran berorientasi administratif, sedangkan Abernethy dan Brownell (1996) menyebutnya sebagai pola penganggaran diagnostik.

Beberapa penelitian terdahulu antara lain : penelitian Schiff dan Lewin (1970) menyimpulkan ada hubungan yang kuat antara penggunaan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Abernethy dan Brownell (1996) menyatakan bahwa terdapat pengaruh moderating strategi manajerial terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial.

Variabel strategi manajerial telah banyak digunakan pada penelitian organisasi dan manajemen. Barulah Abernethy dan Brownell (1996) menggunakan variabel strategi manajerial dalam penelitian akuntansi perilaku. Mereka menggunakan dua strategi manajerial yaitu *Defenders Strategy* yang lebih mengutamakan : "fungsi pengawasan" : pengawasan biaya yang ketat (efisiensi) melalui analisa selisih anggaran, memperoleh : "informasi dalam perusahaan", bersifat "historis" dan "kwantitatif (financial)", lebih mengutamakan "pencapaian tujuan anggaran" dan "lebih sering melaporkan kinerja anggaran" (Porter, 1980, Miller, 1986). Beberapa peneliti menggunakan istilah *Cost Leaders Strategy*. Dan *Prospectors Strategy* yang lebih mengutamakan : "fungsi perencanaan" : lebih menitikberatkan pada "informasi dari luar", "taksiran-taksiran masa depan", menitikberatkan pada "fleksibilitas dan efektivitas pasar", "tidak bersifat kwantitatif (non finansial)", kurang mengutamakan pencapaian tujuan anggaran dengan melakukan revisi anggaran dan "jarang melaporkan kinerja anggaran" (Miller, 1986, Simons, 1987, Govindarajan, 1988). Beberapa peneliti menggunakan istilah *Differentiators Strategy*.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti empiris pengaruh dan hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial, menemukan bukti empiris pengaruh strategi manajerial sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial.

## TELAAH TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori kontingensi berkaitan dengan *Management Accounting System* (MAS) terutama penggunaan pola penganggaran. Kast (1973) menyatakan bahwa: "Pandangan kontingensi organisasi berusaha untuk mengerti hubungan di dalam organisasi dan antarsubstemsistem dalam organisasi serta menentukan pola hubungan antar variabel". Dalam hubungannya dengan kegunaan teori kontingensi, Galbraith dan Kazanjian (1986) mengembangkan suatu pemikiran hubungan timbal balik dengan lingkungan, strategi dan substemsistem. Ada beberapa temuan utama hasil literatur.

Ada beberapa temuan utama hasil literatur. Temuan yang pertama adalah kaitan antara perilaku anggaran dan struktur organisasi. Bruns dan Waterhouse (1975) menemukan bahwa perusahaan besar yang terdesentralisasi dan perilaku anggaran cocok dengan pengawasan administratif, sedangkan perusahaan kecil yang tersentralisasi, yang memiliki perilaku anggaran lebih cocok dengan pengawasan keperilakuan (*interpersonal*). Merchant (1981) melaporkan hubungan yang sama dan hubungan ini dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

Temuan pokok yang kedua adalah penelitian tentang ketidakpastian atau dinamisme lingkungan sebagai suatu kontingensi luar yang mempengaruhi penggunaan anggaran. Govindarajan(1984) menemukan penekanan yang tinggi pada penggunaan informasi anggaran untuk penilaian kinerja yang dikaitkan dengan perusahaan yang berhasil dalam lingkungan yang stabil. Brownell(1986) melaporkan hasil yang sama untuk penekanan penggunaan informasi anggaran untuk pengawasan. Baik Gordon dan Narayanan (1984) maupun Chenhall dan Morris (1986) menemukan manfaat bentuk informasi akuntansi yang berbeda untuk lingkungan yang berbeda. Kedua penelitian ini melaporkan bahwa pada dinamisme lingkungan yang meningkat, dibutuhkan macam informasi yang makin banyak.

Mengenai penggunaan pola penganggaran Bruns dan Waterhouse (1975) dan Merchant (1981) telah mengemukakan teori mengenai orientasi pola penganggaran yaitu : *pertama*, pola penganggaran berorientasi interpersonal, pada organisasi perusahaan yang masih kecil dimana jumlah pekerjaan masih sedikit, jumlah orang yang terlibat sedikit, arus informasi juga masih sedikit maka penyelenggaraan penganggaran cenderung dapat diatasi dengan hubungan antarperorangan dalam perusahaan., *kedua*, pola penganggaran berorientasi administratif, dimana pada organisasi perusahaan yang makin besar, jumlah dan ragam pekerjaan makin banyak, jumlah orang yang terlibat makin banyak maka penyelenggaraan penganggaran cenderung lebih membutuhkan suatu sistem administrasi dan informasi yang dapat membantu pelaksanaan operasi perusahaan yang biasa kita kenal sebagai sistem informasi akuntansi. Simon (1990) mengemukakan bahwa peranan penganggaran sebagai alat diagnostik lebih berorientasi administratif, sedangkan penganggaran yang berfungsi sebagai alat

koordinasi dan komunikasi lebih berorientasi pada hubungan interpersonal (interaktif).

Bagian ini meninjau literatur yang menyangkut hubungan strategi dan karakteristik MAS. Peninjauan diarahkan pada bentuk dimensi MAS yang diharapkan secara terperinci terhadap tiap-tiap strategi *defenders (cost leaders)*, *prospectors (differentiators)* dan *ceruk (niche)*. Pemikiran terhadap bentuk MAS yang diharapkan untuk tiap bentuk strategi disajikan oleh dimensi MAS, proses anggaran, penggunaan anggaran, pengukuran kinerja, dan penilaian kinerja.

Beberapa penelitian yang mendukung hubungan strategi, dimensi MAS dan pengukuran, serta penilaian kinerja, antara lain, Miles dan Snow (1978) menemukan bahwa *prospectors* lebih sedikit menggunakan anggaran apabila dibandingkan dengan *defenders*. Porter (1980) menemukan hasil yang sama yakni bahwa *differentiators (prospectors)* menggunakan anggaran yang lebih sedikit apabila dibandingkan dengan *cost leaders (defenders)*. *Cost leaders (defenders)* lebih menitikberatkan pada pengawasan biaya, sedangkan *differentiators (prospectors)* mengukur kinerja pada ukuran-ukuran yang lebih apabila dibandingkan dengan *cost leaders (defenders)*. Simons (1987) menemukan bahwa *prospectors* lebih menitikberatkan pada tujuan hasil dan menggunakan data taksiran, sedangkan *defenders* menggunakan anggaran sebagai dasar penetapan bonus. *Prospectors* lebih menitikberatkan pada pencapaian anggaran. Govindarajan (1988) menemukan bahwa *differentiators (prospectors)* kurang menitikberatkan pada tujuan anggaran dalam kinerja sedangkan *cost leaders (defenders)* lebih menitikberatkan pada tujuan anggaran.

Perusahaan yang menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan jaringan kerja pusat pertanggungjawaban yang dirancang untuk mengenal, mengukur dan melaporkan hasil keuangan dari kegiatan yang harus dipertanggungjawabkan oleh para manajer.

Pilihan rencana RAS (Responsibility Accounting System) mencakup bentuk-bentuk pusat pertanggungjawaban kumpulan alternatif, dan kumpulan pilihan. Bentuk pusat pertanggungjawaban mencakup pusat investasi, pusat laba, pusat penghasilan, dan pusat pengeluaran. Kumpulan alternatif atau ringkasan pusat pertanggungjawaban dapat mengikuti suatu klasifikasi berdasarkan fungsional, geografis, dan produk/jasa. RAS dapat dirancang dengan hanya satu atau banyak pilihan terhadap kumpulan pusat pertanggungjawaban.

Rancangan struktur organisasi yang merancang otoritas dan melaporkan hubungan-hubungan mempunyai hubungan yang nyata terhadap rancangan RAS (Otley, 1987). Khusus pilihan kumpulan alternatif harus sejajar dengan struktur organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi dikelola secara fungsional, selanjutnya RAS diharapkan menjadi kumpulan pusat fungsional.

Perancangan RAS untuk menghasilkan satu atau banyak pilihan dalam kumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban berhubungan dengan pilihan strategi. Simons (1987) meneliti sifat dan luas perbedaan dalam karakteristik MAS dalam perusahaan yang mengikuti strategi bisnis yang berbeda.

Di sini dikelompokkan strategi-strategi bisnis perusahaan dengan menggunakan pilihan strategi Miles dan Snow. Simons menemukan *defenders* lebih bergantung pada MAS yang distandardisasi dan tidak berubah, sedangkan *prospectors* menggunakan MAS yang dirancang dan berubah. Penemuan ini mendukung harapan Porter (1980) dan Govindarajan (1988) yakni bahwa *cost leaders* mempertahankan stabilitas dalam prosedur internal perusahaan, sedangkan *differentiators* memfokuskannya pada kemampuan menyesuaikan dan tanggap terhadap perubahan pasar.

Pemilihan bentuk pusat pertanggungjawaban diarahkan dan bergantung pada pilihan strategi perusahaan. Vancil (1973) mengemukakan bahwa pilihan pusat laba atau pusat biaya tergantung pada strategi. Vancil mengajukan suatu kerangka kerja, tidak memiliki aturan khusus, terhadap hubungan pilihan bentuk pusat pertanggungjawaban dengan pilihan strategi. Di sini dinyatakan bahwa pusat biaya dan pusat penghasilan yang paling cocok apabila perusahaan berjalan secara efisien dan spesialisasi. Pusat laba dan pusat investasi lebih cocok apabila perusahaan tanggap terhadap pasar. Pilihan strategi perusahaan akan memperinci penekanan hubungan pada dimensi persaingan ini dan selanjutnya akan mempengaruhi bentuk pusat pertanggungjawaban.

*Cost leaders* dengan penekanan pada operasi yang distandardisasi dan efisien yang kelihatannya lebih memiliki pusat penghasilan dan pengeluaran memberikan perincian terhadap fungsional spesialisasi yang luas. Pusat pertanggungjawaban akan dikumpulkan untuk melaporkannya berdasarkan bidang fungsinya. *Cost leaders* akan menekankan pada stabilitas prosedur dalam perusahaan dan selanjutnya tidak akan menggunakan pilihan yang banyak dalam kumpulan pusat pertanggungjawaban. *Differentiators* dengan suatu penekanan pada tanggapan yang cepat terhadap pasar atau memfokuskan pada kebutuhan pelanggan kelihatannya lebih menggunakan pusat laba dan pengeluaran. Pusat pertanggungjawaban dikumpulkan berdasarkan laporan per divisi : divisi produk, pasar, atau pelanggan.

Perusahaan kelihatannya akan menggunakan banyak pilihan yang terkumpul. Perusahaan yang mengikuti strategi *Niches*, dengan titik berat pada bagian (*segments*) tertentu dari keseluruhan pasar mungkin menggunakan pusat investasi. Ini akan memberikan informasi terhadap perusahaan tentang hasil atas *Niches* yang terpilih. Pusat pertanggungjawaban akan dikumpulkan untuk melaporkannya berdasarkan strategi *Niches* tertentu (produk atau pelanggan). Fleksibilitas dari pengumpulan atau menggunakan kumpulan pilihan yang banyak akan tergantung pada perusahaan yang dapat bersaing melalui *cost leaders* atau *differentiators* dalam pasar *Niche* (*ceruk*).

Dari waktu ke waktu suatu organisasi perusahaan bertumbuh dari suatu organisasi yang kecil menjadi suatu organisasi yang semakin lama semakin besar. Pada organisasi perusahaan yang kecil belum terlihat pentingnya strategi dari seorang manajer. Tetapi semakin besar organisasi perusahaan menuntut perubahan struktur organisasi yang sesuai dan lebih memadai agar pengelolaan perusahaan berjalan dengan baik. Seorang manajer yang memimpin suatu

organisasi yang semakin besar karena harus menghadapi baik perubahan didalam perusahaan maupun perubahan lingkungan diluar perusahaan sangat memerlukan penerapan suatu strategi. Chandler (1962) dalam hasil penelitiannya menghubungkan pertumbuhan strategi perusahaan dengan evolusi perkembangan struktur organisasi. Beberapa model penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi akan menjadi sangat kuat bila strategi manajerial disesuaikan dengan kontinjensi lingkungan dan keselarasan antara bentuk struktur organisasi dengan strategi (Hofer dan Schendel, 1978; Galbraith dan Nathanson, 1978; Galbraith dan Kazanjian, 1986). Dengan demikian strategi manajerial yang paling dipengaruhi oleh baik faktor lingkungan maupun faktor dalam organisasi perusahaan dan paling sesuai dengan penggunaan pola penganggaran adalah teori strategi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow terutama : *Prospectors Strategy* dan *Defenders Strategy*.

Kinerja Manajerial lebih dikaitkan pada penilaian kinerja dalam penggunaan pola penganggaran. Kinerja Manajerial seperti yang telah dikemukakan sebelumnya merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasional. Menurut Mahoney *et. al.*(1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi, dalam kegiatan manajerial antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

### **Pengembangan Hipotesis.**

Hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial sangat terkait kepada fungsi anggaran yang ada, yaitu sebagai alat perencanaan, alat pengawasan, alat koordinasi, alat komunikasi, alat motivasi, alat penilaian kinerja, dan alat pendelegasian wewenang atasan kepada bawahan. Pengukuran kinerja manajerial pada penggunaan pola penganggaran sebagai alat perencanaan lebih menekankan fleksibilitas dan efektivitas. Agar tercapai tujuan anggaran tersebut, perlu dilakukan revisi anggaran sehingga akan tercapai efektivitas anggaran tersebut. Hal ini diperkuat oleh penelitian Churchill (1984).

Pengukuran kinerja manajerial pada penggunaan pola penganggaran sebagai alat pengawasan lebih menekankan ke dalam perusahaan, yaitu menekankan pengawasan biaya yang ketat, proses efisiensi, dan pencapaian anggaran. Untuk mengukur kinerja manajerial diperoleh melalui analisis varians yang mengukur penyimpangan yang timbul antara anggaran dan realisasinya. Hal ini konsisten dengan penelitian empiris yang dilakukan Govindarajan (1988).

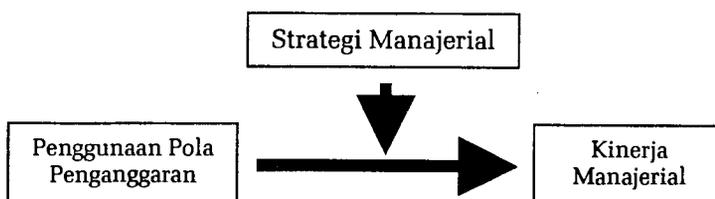
Penelitian selanjutnya juga menemukan suatu hubungan positif dan signifikan antara penggunaan penganggaran dan kinerja manajerial (e.g. Macintosh dan Williams, 1992; Williams *et al.*, 1997). Mereka mengemukakan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam proses penganggaran harus memperoleh banyak informasi dari para atasan, bawahan, serta pihak lain dan mereka juga harus mengkomunikasikan informasi mereka sendiri kepada pihak lainnya. Juga

pengiriman informasi melalui proses penganggaran akan meningkatkan kualitas peranan sebagai pimpinan dan pengambil putusan. Penggunaan informasi anggaran dari seorang manajer tergantung pada tujuan, keyakinan, dan perasaan manajer, lebih dipengaruhi oleh kebutuhan untuk mengawasi kegiatan internal dan mengkoordinasikan kegiatan fungsional dengan efektivitas keseluruhan operasional (Hopwood, 1972, 1976; Pfeffer, 1981). Selanjutnya hasil penelitian diatas diperkuat oleh penelitian Merchant (1981) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat dan signifikan antara penggunaan pola penganggaran berorientasi administratif pada perusahaan yang terdesentralisasi dan kinerja manajerial.

Beberapa penelitian lebih fokus kedalam organisasi perusahaan dan lebih menekankan kepada pengawasan biaya yang ketat, proses efisiensi dan pencapaian tujuan anggaran yang pengukuran kinerjanya dapat dilakukan melalui analisis varians yang dikenal sebagai *Cost Leaders (Defenders) Strategy* (Porter, 1980; Miller, 1986). Sebaliknya *Differentiators (Prospectors) Strategy* berfokus pada pasar dengan menitik beratkan pada fleksibilitas dan efektivitas, lebih menekankan pada revisi anggaran dan kurang menekankan pada pencapaian tujuan anggaran (Churchill, 1984; Miller, 1986). Penelitian diatas dipertegas lagi oleh hasil penelitian Abernethy dan Brownell (1996) dimana ada kecenderungan yang lebih tinggi untuk menggunakan *Defenders (Cost Leaders) Strategy* lebih sesuai dengan penggunaan pola penganggaran berorientasi diagnostik ( berorientasi administratif ) untuk menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi sebaliknya kecenderungan yang lebih tinggi untuk menggunakan *Prospectors (Differentiators) Strategy* lebih sesuai dengan penggunaan pola penganggaran berorientasi interaktif ( berorientasi hubungan interpersonal ) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Dan penelitian Musyarofah (2003) yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara kinerja organisasi dengan variabel-variabel perubahan strategik dan penggunaan anggaran serta interaksi perubahan strategik dan gaya penggunaan anggaran.

Terakhir kami meneliti pengembangan hipotesis tentang adanya pengaruh variabel moderating strategi manajerial terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial berdasarkan tingkat desentralisasi perusahaan. Berdasarkan pembahasan diatas kami merumuskan kerangka pemikiran penelitian seperti terlihat pada gambar dibawah ini.

**GAMBAR 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Berdasarkan tujuan literatur dan kerangka pemikiran tersebut diatas, kami mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial.
- H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan strategi manajerial sebagai variable moderating terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial.

## METODE PENELITIAN

### Unit Analisis

#### a. Populasi dan Sampel.

Populasi berasal dari 338 buah perusahaan publik yang listing di Bursa Efek Jakarta mulai tahun 1985 sampai dengan bulan Desember tahun 2003. Sedangkan sampel untuk penelitian ini diambil dari 26 buah bank.

#### b. Pengumpulan data.

Kuesioner didistribusikan kepada 26 orang CEO dan 156 orang manajer. Untuk meminimalkan tanggapan yang bias para responden diminta untuk menjawab secara bebas dan lengkap. Dari responden 26 orang CEO yang menjawab 20 orang, menjawab lengkap 14 orang. Sedangkan responden 156 orang manajer yang menjawab 71 orang, menjawab lengkap 68 orang. Tingkat tanggapan 45 %. Berdasarkan kesesuaian antara 14 orang CEO dengan para manajer yang dibawanya untuk kepentingan penelitian adalah 54 orang manajer.

#### c. Pengukuran Variabel.

Beberapa variabel yang diukur melalui kuesioner antara lain kinerja manajerial, besar perusahaan, penggunaan pola penganggaran dan strategi manajerial.

#### d. Kinerja Manajerial.

Instrumen untuk penelitian ini diadopsi dari Mahoney *et.al.*(1963). Pengukuran dilakukan dengan bantuan sembilan titik skala Likert yang terdiri dari : titik 1, 2, 3, menunjukkan kinerja dibawah rata-rata, titik 4, 5, 6, menunjukkan kinerja rata-rata dan titik 7, 8, 9 menunjukkan kinerja diatas rata-rata. Koefisien Cronbach Alpha dari instrumen yang digunakan adalah 0.8791 yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Hasil analisis faktor yang terdiri dari sembilan *items* menyatakan bahwa dua faktor dengan eigenvalue yang lebih besar dari satu menjelaskan 66,25% dari total variansi. Faktor tunggal terdiri dari sembilan *items* dengan jangkauan *loading* dari 0.937 sampai 0.174. Jika semua faktor dimasukkan hanya lima dari sembilan *items* yang lebih dari 0.30, hasilnya akan menemukan kepuasan dalam menerima validitas internal( *internal validity*).

### e. Penggunaan Pola Penganggaran

Instrumen untuk penelitian ini diadopsi dari De Coster dan Fertakis (1968) yang dikembangkan lagi oleh Dunk A.S.(1993). Pengukuran dilakukan dengan bantuan tujuh titik skala Likert 1 – 7 dan lima titik skala Likert 1 - 5. Koefisien Cronbach Alpha dari instrumen yang digunakan adalah 0.9421 yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Hasil analisis faktor terdiri dari tiga belas *items* menyatakan bahwa dua faktor dengan eigenvalue yang lebih besar dari satu menjelaskan 75.66% dari total variansi. Faktor tunggal terdiri dari tiga belas *items* dengan jangkauan *loading* dari 0.89 sampai 0.20. Jika semua faktor dimasukkan hanya sebelas *items* yang lebih dari 0.30, hasilnya akan menentukan kepuasan dalam menerima validitas internal (*internal validity*).

### f. Strategi Manajerial

Instrumen untuk penelitian ini diadopsi dari Miles dan Snow (1978). Pengukuran dilakukan dengan bantuan tujuh titik skala Likert 1 – 7 untuk skala unit bisnis dengan ujung yang satu menunjukkan tingkatan sangat rendah dan ujung yang satunya menunjukkan tingkatan yang sangat tinggi dan bantuan lima titik skala Likert 1 – 5 untuk orientasi nilai tentang inovasi dengan ujung yang satu menunjukkan tingkatan sama sekali tidak dan ujung yang satunya menunjukkan tingkatan sangat banyak. Koefisien Cronbach Alpha dari instrumen yang digunakan adalah 0.9123 yang menunjukkan dapat diterimanya derajat reliabilitas. Hasil analisis faktor yang terdiri dari tujuh *items* menyatakan bahwa satu faktor dengan eigenvalue yang lebih besar dari satu menjelaskan 69.68% dari total variansi. Faktor tunggal terdiri dari tujuh *items* dengan jangkauan *loading* dari 0.939 sampai 0.599. Jika semua faktor dimasukkan seluruhnya lebih dari 0.30, hasilnya akan menentukan kepuasan dalam menerima validitas internal (*internal validity*).

## Model Penelitian

Suatu analisis regresi moderasi digunakan untuk menentukan efek interaksi (Cohen dan Cohen, 1983; Arnold, 1982; 1984; Champoux dan Peters, 1987; Hartmann dan Moers, 1999) antara penggunaan pola penganggaran dan strategi manajerial terhadap kinerja manajerial.

Hubungan antarvariabel dapat terlihat dalam model yang berikut:

Untuk menguji hipotesis 1, persamaan jalur yang digunakan adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_i$$

Untuk menguji hipotesis 2, persamaan jalur yang digunakan adalah :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + \varepsilon_i$$

**Keterangan :**

- $X_1$  = Penggunaan pola penganggaran  
 $X_2$  = Strategi manajerial  
 $X_1 X_2$  = Efek interaksi  $X_2$  terhadap  $X_1$   
 $Y$  = Kinerja manajerial

**Statistik Deskriptif.**

Statistik deskriptif dari total skor yang diuji dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 1. Data berupa skor yang diambil dari jawaban responden tersebut menjadi dasar atau bahan untuk dianalisis lebih lanjut pada penelitian ini. Berdasarkan 7 titik skala Likert nilai rata-rata dari item diatas berada diatas 3.5. Sedangkan untuk 9 titik skala Likert nilai rata-rata dari item ini berada diatas 4.5. Varians untuk kinerja manajerial dan penggunaan pola penganggaran sangat rendah, sedangkan varians untuk strategi manajerial cukup tinggi.

**TABEL 1**  
**Statistik Deskriptif Data Penelitian**

	N	Range Teoretis	Actual Range	Mini- mum	Maxi- mum	Rata- rata	Standard Deviasi	Variance
Kinerja manajerial	14	9	0.99	6.25	7.24	6.8721	0.3355	0.1126
Pola Penganggaran	14	7	1.65	3.77	5.42	4.4521	0.3901	0.1522
Strategi manajerial	14	7	2.43	3.86	6.29	5.0614	0.7324	0.5364
Valid N (listwise)	14							

**Korelasi Pearson.**

Korelasi matriks Pearson diperoleh untuk empat variabel yang ditunjukkan oleh Tabel 2. Koefisien korelasi Pearson sangat cocok digunakan jika penelitian menggunakan variabel dengan skala rasio (Hussey dan Hussey, 1997; Cooper dan Emory, 1995; serta Sekaran, 2000). Korelasi antar variabel diatas ada yang signifikan tetapi ada pula yang tidak signifikan. Hasil yang positif dan kuat terlihat pada korelasi antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial. Ini terlihat dari  $r = 0.975$ . Sedangkan korelasi antara strategi manajerial dengan kinerja manajerial dan penggunaan pola penganggaran adalah negatif dan sangat lemah. Ini terlihat dari  $r = -0.193$  dan  $r = -0.078$ .

**TABEL 2**  
**Korelasi Pearson**

**Correlations**

		Y - Kinerja Manajerial	stdx1 - Standardisasi Pola Penganggaran	stdx3 - Stsandardisasi Strategi Manajerial
Y - Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	1	.975 **	-.193
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.508
	N	14	14	14
stdx1 - Standardisasi Pola Penganggaran	Pearson Correlation	.975 **	1	-.078
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.792
	N	14	14	14
stdx3 - Stsandardisasi Strategi Manajerial	Pearson Correlation	-.193	-.078	1
	Sig. (2-tailed)	.508	.792	.
	N	14	14	14

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

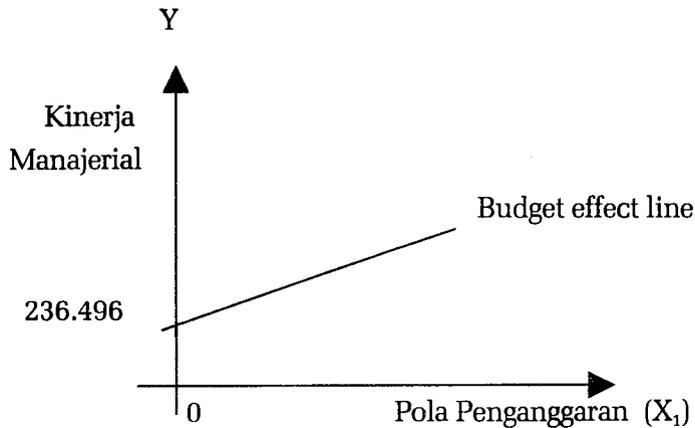
## Hasil Penelitian

Hipotesis 1 menyatakan bahwa :

H1: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial.

Hasil uji menunjukkan  $R Square = 0,950$ . Berarti hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial kuat dan positif. *Adjusted R Square = 94,6%* untuk mengukur Koefisien Determinasi yang berarti besarnya kontribusi penggunaan pola penganggaran terhadap kinerja manajerial adalah 94,6%, sisanya sebesar 5,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam model ini. Lihat Tabel E.1. Hasil Uji Statistik F yang menguji secara bersama-sama pengaruh penggunaan pola penganggaran terhadap kinerja manajerial adalah signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) dengan nilai F yang tinggi ( $F = 226,586$ ). Lihat Tabel E.2. Hasil uji statistik secara parsial : Pengaruh standarisasi penggunaan pola penganggaran terhadap kinerja manajerial melalui Uji Signifikansi Statistik adalah signifikan ( $0,000 < 0,05$ ). Lihat Tabel E.3.

**Gambar 2**  
**Pengaruh Penggunaan Pola Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial.**



Hasil penelitian ini menunjukkan betapa besar peran dari penggunaan pola penganggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial. Bank sebagai institusi kepercayaan masyarakat yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi antara masyarakat yang memiliki dana berlebih dengan masyarakat yang membutuhkan dana sangat memerlukan pengelolaan penggunaan pola penganggaran secara baik, efektif dan efisien agar dana yang beredar melalui bank menjadi aman, efisien dan menguntungkan semua pihak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Schiff dan Lewin (1970), Churchill (1984), Govindarajan (1988), Macintosh dan Williams (1992), William *et.al* (1997).

Hipotesis 2 menyatakan bahwa:

H2: Strategi manajerial akan mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial.

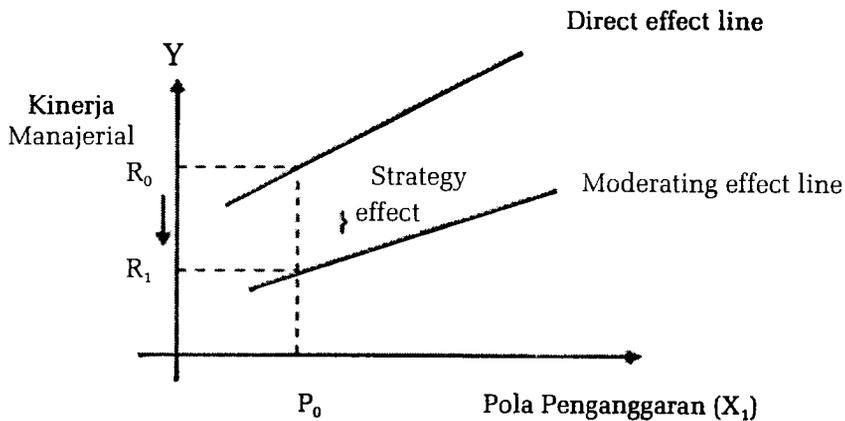
Ada peningkatan hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial sebelum adanya moderasi strategi manajerial dengan sesudah adanya strategi manajerial. Ini terlihat dari R Square Change = 0,014 (dari r Square = 0,950 → R Square = 0,964). Hubungannya makin kuat dan positif. Lihat Tabel E.6.

Hasil pengujian signifikansi statistik :

- ☉ Hasil pengujian bersama-sama adalah signifikan ( $0,00 < 0,05$ )
- ☉ Hasil pengujian parsial adalah tidak signifikan:
  - Interaksi penggunaan pola penganggaran dan strategi manajerial adalah tidak signifikan ( $0,080 > 0,05$ )
  - Pengaruh strategi manajerial adalah tidak signifikan ( $0,937 > 0,05$ ) Lihat Tabel E.7 dan Tabel E.8. Lihat Gambar 3 terlampir.

**GAMBAR 3.**

**Pengaruh moderasi strategi manajerial terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran terhadap kinerja manajerial.**



	Model	Persamaan Matematis Regresi
1.		$\hat{Y} = 236,496 + 99,240 \text{ std}X_1 + e_i$
2.		$\hat{Y} = 236,536 + 98,016 \text{ std}X_1 - 12,118 \text{ std}X_2 + 0,604 \text{ std}X_1 \cdot \text{std}X_2 + e_i$

Grafik pada Gambar 3 menunjukkan pada tingkat penggunaan pola penganggaran yang sama antara sebelum adanya strategi manajerial sebagai moderasi dengan sesudah adanya strategi manajerial ternyata kinerja manajerialnya lebih tinggi pada saat sebelum adanya strategi manajerial. Berarti dengan adanya strategi manajerial dampaknya negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu dari Abernethy dan Brownell (1996), Musyarofah (2003).

**Penyebab menurunnya kinerja manajerial :**

Sikap sangat hati-hati dan trauma masa lalu pimpinan bank akibat krisis moneter dimana penerapan strategi manajerial menyebabkan menurunnya kinerja manajerial. Konsolidasi struktur organisasi melalui perampingan organisasi, merger yang dilakukan semuanya mengakibatkan menurunnya kinerja manajerial untuk jangka pendek (saat penelitian dilakukan).

## KESIMPULAN

Hasil uji statistik telah menunjukkan hampir semua hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini memperlihatkan pengaruh dan hubungan kuat dan signifikan. Pengaruh dan hubungan yang kuat dan signifikan terlihat antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan efek moderasi peranan strategi manajerial terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial adalah kuat dan signifikan. Akan tetapi efek sebelum adanya moderasi strategi manajerial dengan sesudah adanya strategi manajerial menyebabkan kinerja manajerial yang menurun.

### Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan berdasarkan pedoman/metode penelitian ilmiah, keterbatasan manusia baik sebagai subjek maupun objek penelitian tidak bisa dihindari. Menyadari hal ini, maka dalam penelitian ini meskipun telah menemukan beberapa kesimpulan yang penting dan signifikan, terdapat beberapa keterbatasan, antara lain sebagai berikut.

**Pertama**, instrumen penelitian sebagai alat mengukur variabel penelitian telah disiapkan secermat mungkin dengan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Akan tetapi, di dalam pengoperasiannya sulit dihindari kondisi responden ketika memberi jawaban, misalnya, sifat subjektivitas, kurang cermat, dan adanya persepsi yang keliru.

**Kedua**, variabel dependen maupun variabel independen mungkin terkontaminasi oleh variabel-variabel tambahan di luar variabel tersebut di atas yang tidak bisa dikontrol. Sebagai hasilnya, pengukuran variabel independen mungkin tidak cukup sensitif untuk menangkap semua pengaruhnya terhadap variabel dependen. Sebaliknya, pengukuran variabel dependen mungkin juga gagal untuk menangkap semua penyimpangan yang disebabkan oleh variabel independen.

**Ketiga**, hasil penelitian ini hanya meneliti satu jenis industri yaitu industri perbankan. Oleh karena itu, generalisasi mengenai efek peranan strategi manajerial terhadap penggunaan pola penganggaran secara statistik dan secara logika tidak dapat dibenarkan.

**Keempat**, kemungkinan penyebab bias yang lain adalah peneliti tidak mungkin untuk mengawasi besarnya unit yang terlibat dalam penelitian ini sehingga menghasilkan suatu variasi jumlah unit yang lebih besar dari yang diinginkan semula.

### Saran Untuk Penelitian Masa Yang Akan Datang

Penelitian yang akan datang harus diarahkan untuk memperbaiki kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini dan memperluas konsep kerangka kerjanya. Suatu pengertian efek moderasi strategi manajerial terhadap hubungan antara penggunaan pola penganggaran dan kinerja manajerial merupakan lang-

kah awal pengembangannya. Proses konseptual telah ditetapkan, dimana disana ada sedikit bukti empiris yang secara langsung mendukung dasar pemikirannya.

Model konseptual juga dapat digunakan terhadap peranan strategi manajerial terhadap penggunaan pola penganggaran di jenis industri yang lainnya. Ini akan memberikan informasi yang diinginkan untuk menilai validitas eksternal dari suatu model. Data untuk hasil penelitian ini dikumpulkan dari industri perbankan, untuk penelitian masa yang akan datang akan dikembangkan ke jenis industri lainnya seperti industri manufaktur, industri perhotelan, industri industri badan usaha milik negara, dan organisasi nirlaba sebagai bahan perbandingan.

Efek strategi manajerial terhadap penggunaan pola penganggaran mungkin mempunyai pola peranan yang berbeda melalui norma-norma budaya seperti bentuk dan besar organisasi. Penilaian terhadap penelitian ini didasarkan pada suatu survei kuesioner dari para CEO dan para manajer menengah. Suatu jarak jangkauan jawaban yang lebih berbeda mungkin akan terjadi dalam penelitian yang akan datang dengan menggunakan para responden yang mempunyai hierarki posisi yang lebih luas. Diharapkan para peneliti yang lainnya akan menjalankan hal ini dan menggunakan kesempatan ini pada masa yang akan datang.

## REFERENSI

- Abernethy, M.A. & Peter Brownell, (1996). *The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change : An Exploratory Study*, Accounting Organizations and Society 24 (1999), pp. 189 – 204.
- Ansari, S. (1979), "Towards An Open Systems Approach to Budgeting", Accounting Organizations and Society (1979), pp. 149-161.
- Argyris, C (1952), *The Impact of Budget on People*, Itheca, NY : Controllershship Foundation, Inc., Cornell University.
- Bruns, W.J. Jr, and J.H. Waterhouse (1975), "Budgetary Control and Organization Structure," Journal of Accounting Research (Autumn 1975), pp. 177-203.
- Burchell, S. Clubb C. Hopwood A. & Hughes A. (1980). *The Roles of Accounting in Organizations and Society*, Accounting Organizations and Society, 5. PP. 5-27.
- Champoux, E.J. and Peters, S.W. (1987). Form Effect Size and Power in Moderated Regression Analysis. Journal of Occupational Psychology, 60 pp. 243 – 255.
- Chenhall, R.H. and Morris, D (1986). *The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems*, Accounting Review, No.1, January, pp. 16-35.
- Cherrington, D.J. and Cherrington, J.D. (1973), *Appropriate Reinforcement Contingencies in Budgeting Process*, Journal of Accounting Research (Supplement), pp. 225-253.
- Child, J. (1973), "Strategies of Control and Organizational Behavior," Administrative Science Quarterly (March 1973), pp. 1-17.
- Coakes, J.S. and Steed, G.L. (1999). *SPSS Analysis Without Anguish : Version 7.0, 7.5, 8.0 for Windows*, Brisbane : John Wiley and Sons.
- Cohen, J. and Cohen, C. (1975). *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*, Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbraum Associates, Inc.

- De Coster, D.T. and J.P. Fertakis (1968), "Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior," *Journal of Accounting Research* (Autumn, 1968), pp. 237-246.
- Dent, J.F. (1990), *Strategy, Organization and Control : Some Possibilities for Accounting Research*, *Accounting, Organizations and Society*, 15, pp. 3-23.
- Dunk, A.S. "The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack" *Accounting Review* 68 (April 1993) pp.400-410.
- Galbraith, J.R., & Kazanjian, R.K. (1986). *Strategy Implementation : The Role of Structure and Process*. St Paul, MN : West Publishing.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : BP. Universitas Diponegoro, 2001.
- Ginsberg, A. (1988), *Measuring and Modelling Changes in Strategy : Theoretical Foundations and Empirical Directions*. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 559-575.
- Goodstein, J. & Boeker, W (1991). *Turbulence at the top : A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change*, *The Academy of Management Journal*, 34, pp. 306-330.
- Govindarajan, V.J. (1984), *Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation : An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as An Intervening Variable*, *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 121-141.
- \_\_\_\_\_ (1986), "Impact of Participation in Budgetary Process on Management Attitude and Performance : Universalistic and Contingency Perspective", *Decision Science*. Vol. 17. No. 4 (Fall). Pp. 496-516.
- \_\_\_\_\_ (1984), *A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level : Integrating Administrative Mechanisms with Strategy*, *Academy of Management Journal*, 31, pp. 828-853.
- Govindarajan, V. & Gupta A.K. (1985) *Linking Control Systems to Business Unit Strategy Impact on Performance*. *Accounting, Organizations and Society*, 10, pp. 51-66.
- Gudono, M., (1999), "Teori Akuntansi Keperilakuan", *Semiloka Sehari Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Novotel, Yogyakarta, 1999.
- Hair, Joseph F. Jr., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black *Multivariate Data Analysis*. New Jersey : Prentice Hall 5<sup>th</sup> ed, 1998.
- Hartmann, Frank. G.H. and Frank Moers (1999), *Testing Contingency Hypotheses in Budgetary Research an Evaluation of the Use of Moderated Regression Analysis*, *Accounting Organizations and Society* 24. pp. 291-315.
- Hayes, D.C. (1977), "The Contingency Theory of Managerial Accounting," *The Accounting Review* (January 1977), pp. 22-39.
- Hanson, E.I. (1966), *The Budgetary Control Function*, *The Accounting Review*, April, pp. 239-243.
- Hirst, M.K. (1983), *Reliance on Accounting Performance Measures Task Uncertainty and Dysfunctional Behavior Some Extensions*, *Journal of Accounting Research*, 21, pp. 596-605.
- Hofstede, G.H. (1967), *The Game of Budget Control* (Van Gorcum, 1967).
- Hopwood, A.G. (1972), "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation," *Empirical Research in Accounting : Selected Studies*, 1972, Supplement to *Journal of Accounting Research*, pp. 156-182.
- \_\_\_\_\_ (1973), *An Accounting System and Managerial Behaviour*, Mass : Lexington Books, D.C. Health And Co.
- \_\_\_\_\_ (1974), "Leadership Climate and the Use of Accounting Data in Performance Evaluation," *The Accounting Review* (July 1974), pp. 485-495.
- \_\_\_\_\_ (1976), *Accounting and Human Behaviour* (Prentice-Hall, 1976).
- Imoisili, Olumhense Anthony (1985), *Task Complexity, Budget Style of Evaluating Performance and Managerial Stress : An Empirical Investigation*, UMI Dissertation Information Service.
- Kerlinger, F.N. and Pedhazur, J.E. (1973), *Multiple Regression in Behavioural Research*, New York ; Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Khandwalla, P.N. (1972), *The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls*, *Journal of Accounting Research*.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967), *Organization and Environment*, Boston : Harvard Business School.
- Lorsch, J.W. and S.A. Allen, (1973), *"Managing Diversity and Interdependence"*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lowe, Dana R., *The Relationship Between Strategy Change and The Design of Management Accounting Systems : A Multiple Case Study* (Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy), The George Washington University, 1993.
- Luthans, F. and T. Stewart (1977), "A General Contingency Theory of Management," *Academy of Management Review* (April 1977), pp. 181-195.
- Macintosh, N.B. (1994), *Management Accounting and Control Systems : An Organizational and Behavioural Control Perspective*, Chichester : Wiley.
- Macintosh, N.B., and Williams, J.J. (1992), "Managerial Roles and Budgeting Behaviour, *Behavioural Research in Accounting*, 4, pp. 23-48
- Merchant, Kenneth A, *The Design of the Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behavior and Performance*, *The Accounting Review* Vol. LVI no.4, 1981, Oct.
- Miles, R.E. & Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York : McGraw Hill.
- Miller, D (1986). Configurations of Strategy and Structure : *Towards a Synthesis Strategic Management Journal*, 7. pp 234-249.
- Musyarafah, Siti (2003), *Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan Antara Perubahan Startegik dan Kinerja Organisasi*, Simposium Nasional Akuntansi VI, 16-17 Oktober 2003, Surabaya, hal. 908-919.
- Otley, D.T. (1978), "Budget Use and Managerial Performance," *Journal of Accounting Research* (Spring, 1978), pp.122-149.
- Pedhazur, J.E. (1982). *Multiple Regression in Behavioural Research : Explanation and Prediction*. Second Edition. For Worth : Harcourt Brace College Publishers.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York : The Free Press.
- Searfoss, D.G. (1976), "Some Behavioral Aspects of Budgeting for Control : An Empirical Study," *Accounting, Organizations and Society* (1976), pp. 375-385.
- Sekaran U. and Snodgrass, C.R. (1986)., *A Model for Examining Organizational Effectiveness Cross Culturally*, *Advances in International Comparative Management*, Vol. 2, pp. 211-232.
- Schiff M. and A.Y. Lewin, "Where Traditional Budgeting Fails", in M. Schiff and A.Y. Lewin (eds), *Behavioral Aspects of Accounting*, Englewood Cliffs ; Prentice Hall, 1974. pp. 132-141.
- \_\_\_\_\_ (1980), "The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, pp. 413-428
- Shank, John K; Vijay Govindarajan (1993), "Strategic Cost Management, *The New Tool for Competitive Advantage*", The Free Press, New York N.Y. 10020.
- Shepard, J.M. and J.G. Houglan (1978), "Contingency Theory : "Complex Man" or "Complex Organization ?" *Academy of Management Review* (July 1978), pp. 413-427.
- Shortell, S.M. Morrison, E.E. & Friedman, B. (1990), *Strategic Choices for American Hospitals Management Change in Turbulent Times*, San Francisco Jowwey B.
- Simons. R. (1987), *Accounting Control Systems and Business Strategy, An Empirical Analysis*, *Accounting Organizations and Society*, 12, pp. 357-374.
- \_\_\_\_\_ (1991). *Strategic Orientation and Top Management Attention To Control Systems*, *Strategic Management: Journal*, 12, pp. 49-62.
- \_\_\_\_\_ (1994), *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal*. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 169-189.
- 166) Snow. C.C. & Hrebiniak, L.G. (1980), *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 317-336.
- Thomson, Jr., A.A., & Strickland, A.J. (1984). *Strategic Management*, Plano, TX : Business Publication.
- Williams, J.J; Lee, M.H; Chung, L.N and Chan, S.L. (1997), *The Moderating Effects of Task Uncertainty on the Relationship between Managerial Roles and Budget Related Behaviour*, *Accounting and Business Review*, 4 (No.2), pp. 339-364.

**TABEL**  
**Analisis Regresi H1:**

**Tabel E.1**

	Model	Persamaan Matematis Regresi
1.		$\hat{Y} = 236,496 + 99,240 \text{ stdX}_1 + e_i$
2.		$\hat{Y} = 236,536 + 98,016 \text{ stdX}_1 - 12,118 \text{ stdX}_2 + 0,604 \text{ stdX}_1 \text{ stdX}_2 + e_i$

**Tabel E.2**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	128031.0	1	128030.977	226.586	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6780.523	12	565.044		
	Total	134811.5	13			

a. Predictors: (Constant), stdX1 - Standarisasi Pola Penganggaran

b. Dependent Variable: Y - Kinerja Manajerial

**Tabel E.3**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	236.496	6.353		37.226	.000		
	stdX1 - Standarisasi Pola Penganggaran	99.240	6.593	.975	15.053	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y - Kinerja Manajerial

**Moderating Regression Analysis  
MRA – Hipotesis H2**

**Tabel E.6**

Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.973 <sup>b</sup>	.950	.946	23.771	.950	226.586	1	12	.000	
2	.982 <sup>b</sup>	.964	.953	22.144	.014	1.914	2	10	.198	2.256

a. Predictors: (Constant), X1 - Penggunaan Pola Penganggaran

b. Predictors: (Constant), X1 - Penggunaan Pola Penganggaran, X3 - Perubahan Strategi Manajerial, stdX13 - stdX1\*stdX3

c. Dependent Variable: Y - Kinerja Manajerial

**Tabel E.7**

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	128031.0	1	128030.977	226.586	.000 <sup>a</sup>
	Residual	6780.523	12	565.044		
	Total	134811.5	13			
2	Regression	129907.8	3	43302.592	88.306	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4903.724	10	490.372		
	Total	134811.5	13			

a. Predictors: (Constant), stdX1 - Standarisasi Pola Penganggaran

b. Predictors: (Constant), stdX1 - Standarisasi Pola Penganggaran, stdX3 - Standarisasi Strategi Manajerial, stdX13 - stdX1\*stdX3

c. Dependent Variable: Y - Kinerja Manajerial

**Tabel E.8**

Model	Persamaan Matematis Regresi
1.	$\hat{Y} = 236,496 + 99,240 \text{ stdX}_1 + e_i$
2.	$\hat{Y} = 236,536 + 98,016 \text{ stdX}_1 - 12,118 \text{ stdX}_2 + 0,604 \text{ stdX}_1 \cdot \text{stdX}_2 + e_i$