

PENGARUH POLITIK DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEEFEKTIFAN ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris di Perguruan Tinggi Swasta)

DWI CAHYONO, AGUNG MULYONO

Universitas Muhammadiyah Jember

SUKMA LESMANA

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Penelitian ini memperluas pembahasan mengenai efektivitas anggaran partisipatif dengan melakukan pengujian terhadap peran politik dan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.

Sampel penelitian dipilih menggunakan metode area sampling. Unit analisis adalah 44 dekan universitas swasta di Indonesia. Data dikumpulkan dengan metode *mail survey*. Metode statistik yang digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis adalah *residual approach*. Pendekatan ini disarankan oleh Riyanto LS (1999; 2001) untuk mengatasi masalah ekonometrika terutama *multicollinearity*, sehingga kesimpulan penelitian tidak bias.

Hasil penelitian ini menemukan; pertama, anggaran partisipatif yang berinteraksi dengan peran politik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial para dekan. Kedua, anggaran partisipatif yang berinteraksi dengan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Keywords : Anggaran partisipatif, Kinerja manajerial, Politik, Gaya kepemimpinan, *Residual approach* dan *Pseudoparticipation*

PENDAHULUAN

Hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan bahwa hubungan diantara keduanya tidak dapat disimpulkan secara konklusif. Misalnya hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavitt (1963):

Schuler dan Kim (1976); Brownell (1982b); Brownell dan McInnes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Milani (1975); Kenis (1979); Riyanto (1996) dan Supomo (1998) menunjukkan bahwa hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya sementara beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960; Bryan dan Locke, 1967)

Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang kemungkinan dapat menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Kelley (1980) bahwa organisasi merupakan suatu rangkaian kegiatan kehidupan sosial dan organisasi selalu berhadapan dengan ketidakpastian seperti ketidakpastian lingkungan (Robbin, 1993; Kerr, 1979; Pfeffer, 1981), dan ketidakpastian tugas (Thompson, 1967; Govindarajan, 1986; Merchant, 1984; William, Macintosh dan Moore, 1990; dan William, Lee, Chung, dan Chan, 1997). Ketidakpastian tersebut dipicu oleh perubahan-perubahan yang cepat dan dinamis terhadap faktor lingkungan organisasi yang akan mempengaruhi irama organisasi. Sedangkan ketidakpastian itu akan mendorong terjadinya permainan politik dalam organisasi (Kreitner dan Kinicki, 1992 dan Pfeffer, 1981). Covalieski dan Dirsmith (1986) dalam temuan penelitian menyimpulkan bahwa memberikan peran politik kepada bawahan akan mempengaruhi efektivitas anggaran partisipasi dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.

Selain pengaruh peran politik dalam menilai efektivitas anggaran partisipatif dimungkinkan juga gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Pentingnya perilaku pimpinan dalam penganggaran telah di uji oleh beberapa peneliti, seperti Swieringa dan Mancur (1972), dan Brownell (1983b). Dijelaskan pula oleh Siegel dan Ramanauskas (1989) bahwa aspek perilaku dalam penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba untuk hidup menggunakan anggaran. Gaya kepemimpinan yang lebih tepat adalah diarahkan pada keterbukaan dan lebih bersifat humanis, yang oleh DeCoster dan Fertakis (1968) disebut *consideration*. Brownell (1983a) menemukan bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan *consideration* akan meningkat kinerja manajerial-nya pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi.

Penelitian ini memperluas pembahasan mengenai efektivitas anggaran partisipatif dengan melakukan pengujian terhadap peran politik dan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam rangka peningkatan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan pendekatan *residual approach* yang telah sukses digunakan oleh Riyanto L.S (1999) untuk menguji pengaruh *strategy*, strategi, desentralisasi dan perilaku

manajer terhadap hubungan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Penelitian Riyanto L.S (1999) menemukan bahwa kesesuaian antara anggaran partisipatif dengan strategi dan perilaku dapat mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial.

Masalah yang akan dijawab penelitian ini adalah apakah kesesuaian (*fit*) antara anggaran partisipatif dengan politik dan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi keprilakuan dan akuntansi manajemen.

TELAAH TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Anggaran Partisipatif

Anggaran adalah merupakan hasil dari produk permainan politik dalam organisasi, yang merupakan manifestasi dari kumpulan berbagai kepentingan unit atau kelompok, munculnya benturan kepentingan yang saling tidak konsisten dengan tujuan organisasi dan terjadinya proses tawar-menawar dalam pengalokasian anggaran (Syakhroza, 2000). Schiff dan Levin (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu bahwa anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Argyris (1952) menyarankan perlunya bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer atau pimpinan dalam penentuan anggaran mendorong para pimpinan untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Hanson, 1966). Pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial masih merupakan topik yang menarik untuk diteliti dan sampai saat ini masih terjadi *research gap*. Misalnya Brownell (1982b); Indriantoro (1993) dan Riyadi (2000) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dan Supomo (1998) menemukan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Pendekatan Kontinjensi

Untuk menyelesaikan perselisihan hasil-hasil riset terdahulu maka para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi penyusunan anggaran tergantung pada faktor kontinjensi yang terdiri dari faktor-faktor kontekstual organisasional dan sifat psikologi karyawan atau pimpinan (Brownell, 1981, 1982b; Govindarajan, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Mia, 1988). Faktor

kontinjensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah peran politik sebagai variabel ketidakpastian lingkungan dan gaya kepemimpinan sebagai variabel psikologi. Kedua faktor kontinjensi tersebut akan berperan sebagai variabel *moderating* didalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Anggaran Partisipatif dan Politik

Menurut Chenhal dan Moris (1986) variabel kontinjensi terdiri dari 3 variabel yaitu desentralisasi, ketidakpastian lingkungan dan interdependensi. Untuk variabel ketidakpastian lingkungan merupakan variabel yang penting karena variabel tersebut menyebabkan aktivitas perencanaan dan pengendalian manajemen lebih sulit (Burd dan Staker, 1961; Lawrence dan Lorsh, 1967; Weich, 1969; Duncan, 1972). Perencanaan menjadi lebih kompleks di dalam operasi yang penuh ketidakpastian karena ketidakmampuan memprediksi peristiwa di masa akan datang. Sedangkan ketidakpastian itu sendiri akan mendorong terjadi peran politik dalam organisasi (Kreitner dan Kinicki, 1992 dan Pfeffer, 1981). Beberapa peneliti mendefinisikan politik sebagai penggunaan *power* untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan (Brass dan Burkhardt, 1993 dan Pfeffer, 1977). Sedangkan *power* didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempertahankan argumennya dalam rangka mencapai yang diinginkan (Brass dan Burkhardt, 1993; House, 1988; Pfeffer, 1981 dan Minzberg, 1983). Berdasarkan definisi diatas maka Minzberg (1983) menyimpulkan bahwa politik dan *power* adalah sama saja.

Wildavski (1981) melakukan penelitian terhadap hubungan politik organisasi dengan alokasi anggaran negara (APBN/APBD) di Amerika dan menemukan bahwa adanya hubungan yang kuat antara jumlah anggaran yang diterima dengan kekuatan politik. Kemudian Wildavski (1979) mengulangi penelitiannya dengan menggunakan sample penelitian terhadap agency pemerintah dan menemukan bahwa alokasi anggaran sangat ditentukan oleh *political power* yang dimiliki oleh unit/departement.

Pfeffer dan Salancik (1974) melakukan penelitian terhadap hubungan antara pembuatan keputusan sebagai proses politik organisasi dan alokasi anggaran dengan menggunakan sample University of Illinois at Urbana Campaign untuk periode 1958 dan 1970. Peneliti menemukan bahwa adanya hubungan positif antara anggaran yang diterima dengan penggunaan *power* yang dimiliki oleh departemen. *Power* dicerminkan oleh banyaknya wakil unit yang menjadi anggota komite-komite anggaran dimana anggota komite tersebut akan memberikan tambahan *power* bagi manajer unit karena mereka mempunyai kontrol terhadap besarnya jumlah alokasi anggaran.

Selanjutnya Hackman (1985) juga melakukan penelitian terhadap pengaruh politik terhadap alokasi anggaran dengan menggunakan 6 sampel universitas. Peneliti mendefinisikan *power* adalah sebagai sebuah kekuasaan unit/ fakultas yang digambarkan oleh *power* dari institusi dalam lingkungan. *Power* institusi antara lain berasal dari dukungan presiden (rektor), jumlah

mahasiswa yang dimiliki dan power internal lainnya. Sedangkan power lingkungan berasal dari *prestise* dan dukungan pebisnis, alumni, lembaga donatur dan negara bagian serta negara. Hackman juga menemukan bahwa adanya hubungan yang erat antara jumlah alokasi anggaran yang diterima dengan power yang dimiliki oleh unit.

Penelitian pengaruh politik organisasi terhadap anggaran selanjutnya dikembangkan oleh Covalleski dan Dirsmith (1986). Mereka melakukan investigasi terhadap hubungan antara anggaran dan *manajerial roles* dengan sample para manajer (*nurse managers*) di dalam 6 rumah sakit. Peneliti menemukan bahwa tidak ada hubungan antara anggaran dengan *managerial roles* (kinerja manajerial). Tidak adanya kaitan antara anggaran dan manajerial roles ini dikarenakan para manajer tidak memiliki keuntungan politik apabila mereka terikat dengan mekanisme anggaran seperti partisipasi anggaran, komunikasi berdasarkan anggaran, melakukan analisis terhadap penyimpangan anggaran dan pemberian imbalan terhadap pencapaian anggaran ketika mereka melaksanakan *manajerial roles*. Para manajer harus diperkenankan menggunakan kekuasaannya (politik) dalam pembuatan anggaran partisipatif, jika ingin anggaran tersebut digunakan untuk mengarahkan kinerja manajerial yang harus dicapai.

Menggunakan politik sebagai variabel moderasi dalam pengujian pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial merupakan sesuatu yang relevan karena politik mempengaruhi proses penyusunan anggaran termasuk anggaran partisipatif dan sebagaimana telah dibuktikan oleh sebagian besar penelitian sebelumnya bahwa anggaran partisipatif secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Gambar 1 berikut ini menyajikan model penelitian pengaruh anggaran partisipatif (variabel independen) terhadap kinerja manajerial (variabel dependen), dan politik sebagai variabel *moderating* yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Rumusan hipotesis untuk menguji kesesuaian antara anggaran partisipatif dengan perwujudan politik dalam rangka peningkatan kinerja manajerial seperti yang digambarkan dalam model tersebut adalah sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara anggaran partisipatif dengan tingkat peran politik manajer akan meningkatkan kinerja manajerial.

Anggaran Partisipatif dan Gaya Kepemimpinan

Partisipasi penganggaran menggambarkan keterlibatan pimpinan dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan (Kenis, 1979; Seigel dan Ramanauskas, 1989). Dalam lingkungan organisasi, partisipasi dapat dipertimbangkan sebagai suatu alat untuk mengurangi perbedaan kekuasaan, lebih menekankan pada pengembangan manusia yang lebih baik dari pada produktivitas (Hopwood, 1976). Brownell (1983a) menemukan bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan *consider-*

ation akan meningkatkan kinerja manajerial-nya pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi.

Efektivitas anggaran partisipatif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978). Gaya demokratis atau adanya *mutual trust* dan komunikasi, memungkinkan partisipasi berjalan dengan baik. Gaya ini memberikan kesempatan individual untuk memunculkan ide-ide mengenai bagaimana organisasi beroperasi dan berinovasi, sedangkan gaya otoriter cenderung mendikte dan tidak memberi kesempatan bawahan untuk partisipasi, menyebabkan tekanan, kegelisahan dan pelemahan motivasi, gaya kepemimpinan otoritas memungkinkan munculnya *psedoparticipation* (Seigel dan Ramanauskas, 1989).

Gambar 2 menyajikan model penelitian pengaruh anggaran partisipatif (variabel independen) terhadap kinerja manajerial (variabel dependen), dan gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating* yang memperkuat atau meperlumahkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Rumusan hipotesis untuk menguji kesesuaian antara anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan dalam rangka peningkatan kinerja manajerial seperti yang digambarkan dalam model tersebut adalah sebagai berikut :

H₂ : Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara anggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan manajer akan meningkatkan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *area sampling* pada lima area wilayah Indonesia yaitu Sumatera, Jawa, Bali dan Nusa Tenggara, Kalimantan, dan Sulawesi. Metode digunakan agar nantinya data yang terkumpul acak dan representatif mewakili wilayah Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey*.

Kriteria responden yang dipilih sebagai anggota sampel dalam penelitian ini adalah dekan-dekan dilingkungan universitas swasta di Indonesia. Alasan pemilihan universitas swasta karena universitas swasta kemungkinan besar menerapkan anggaran partisipatif dibandingkan universitas negeri yang masih menggunakan anggaran non-partisipasi (alokasi APBN) kecuali universitas negeri yang telah otonomi. Dua alasan dipilih dekan yaitu : (1) Dekan yang memimpin dari suatu fakultas di universitas memiliki persepsi yang berbeda, dan (2) Dekan yang bertindak sebagai pimpinan lembaga fakultas diberi pelimpahan wewenang yang berbeda untuk menjalankan kegiatan di fakultas.

Penentuan jumlah kuisioner yang dikirim tidak diketahui secara pasti, karena peneliti tidak mengetahui secara pasti jumlah populasi yang akan diteliti tetapi dengan menggunakan pertimbangan jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini diharapkan setidaknya sama seperti penelitian-penelitian

sejenis sebelumnya di Indonesia, yaitu antara 50 sampai dengan 100 responden, sehingga kemungkinan *response rate* sebesar 10% dan jumlah kuisioner yang dikirim sebanyak 500 buah. Masing-masing universitas dikirim 5 kuisioner sehingga jumlah universitas yang berpartisipasi 100 universitas.

Definisi Operasional Variabel.

Pengukuran efektifitas anggaran partisipatif difokuskan pada pengukuran perilaku partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan dekan di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam fakultasnya atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1975). Ada enam item yang digunakan untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala interval tujuh poin, dimana skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi rendah. Instrumen ini dipilih digunakan dalam penelitian ini karena telah banyak digunakan penelitian-penelitian sebelumnya seperti, Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Searon (1991), Indriantoro (1993), Gul et al (1995), dan Supomo (1998).

Politik dalam penelitian ini diartikan sebagai penggunaan kekuasaan (power) yang dimiliki dekan dalam aktivitas berorganisasi. Menurut Pfeffer (1981) menyebutkan empat tahap terjadinya proses politik dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu yang pertama adalah dipicu oleh adanya ketidakpastian terhadap lingkungan perusahaan. Tahap kedua adalah ketidakpastian mendorong terjadinya ketidakpastian tugas, beraneka ragamnya tujuan unit dimana satu sama lainnya tidak konsisten dengan tujuan perusahaan, dan terjadinya perbedaan dimensi dan ukuran kinerja unit. Selanjutnya, tahap ketiga adalah terjadinya konflik kepentingan antar unit. Dan akhirnya, tahap keempat adalah konflik ditentukan penyelesaiannya melalui peran politik.

Pengukuran politik dalam penelitian ini menggunakan instrumen *The Political Behavior Inventory* dari Byrnes J.F (1972) dalam Robbins (1996). Instrumen ini dipilih digunakan karena pertanyaannya sederhana dan mudah dipahami. Responden memilih antara benar dan salah dari 10 item dengan tujuan untuk menentukan kecenderungan politik responden. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval 1 - 2. Pilihan "benar" diberi skor 2 dan pilihan "salah" diberi skor 1.

Menurut pencipta instrumen ini, seorang politikus organisasi yang lengkap akan menjawab benar kepada semua dari 10 pertanyaan. Individu yang termasuk politikus organisasi menganggap manipulasi, pengungkapan tidak lengkap, dan perilaku swalayan sebagai sesuatu yang tidak dapat diterima baik akan menjawab "salah" kepada semua atau hampir semua pertanyaan. Politisi organisasi dengan menghargai standar etis (bukan politikus organisasi) akan menjawab "salah" terhadap pertanyaan 5 dan 6 yang mengenai kebohongan sengaja dan perilaku tidak mengenal belas kasihan.

Gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dekan dalam memimpin fakultas. Instrumen yang digunakan dalam mengukur gaya kepemimpinan adalah dengan menggunakan kuisioner gaya kepemimpinan dari Fieldler (1978) yang dikenal dengan LPC (*Least Preferred Cowoker*) Scale. Instrumen ini dipilih digunakan dalam penelitian ini juga karena telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu (Schriesheim dan Kerr, 1977; Strube dan Garcia, 1981; Peters, Hartke, dan Pohlman, 1985, dan Muslimah, 1998). Instrumen tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan artinya meliputi 16 pasangan kata dengan skala pengukuran interval 1 sampai 8, seperti menyenangkan-tidak menyenangkan, efisien - tidak efisien, terbuka -terjaga, mendukung-memusuhi. Responden kemudian diminta untuk membayangkan semua rekan sekerjanya yang ada dan memerikan yang paling kurang disukai untuk bekerja sama. Maksudnya tujuan pengukuran tentang variabel ini untuk mengetahui cara berfikir responden yang mencerminkan gaya kepemimpinannya mengenai dengan siapa mereka bekerja sama baik di masa lalu maupun masa sekarang.

Kinerja manajerial adalah kinerja pimpinan fakultas di universitas dalam kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemelihan staff (*staffing*), negosiasi dan perwakilan / representasi. Instrumen ini diukur dengan menggunakan kuisioner "*self-rating*" yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963). Pengukuran dengan skala interval mencakup poin 1 (jauh di bawah rata-rata) sampai poin 7 (jauh di atas rata-rata). Ada dua alasan dipilihnya *self-rating* sebagai instrumen dalam mengukur kinerja manajerial (tidak memilih *superior-rating*). Pertama, *self rating* memberikan penilaian yang lebih *anonymity*, dan kedua, atasan / pimpinan secara khusus kurang memberikan informasi yang baik dan lebih subyektif (Heneman, 1974). Kritik utama yang diberikan pada pengukuran kinerja dengan menggunakan *self rating* adanya kecenderungan bias dalam kemurahan hati (*leniency bias*). Instrumen ini juga telah banyak dipakai penelitian-penelitian sebelumnya antara lain oleh Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Hrucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993) dan Supomo (1998).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Nonresponse Bias

Salah satu kelemahan *mail survey* adalah bahwa responden yang mau berpartisipasi adalah mereka yang mempunyai kepentingan pribadi terhadap hasil penelitian. Secara umum kemungkinan terjadi karakteristik mereka yang berpartisipasi (mengembalikan kuisioner) dan yang tidak mau berpartisipasi (*non-response*) berbeda. Apabila hal itu terjadi, maka hasil analisis data dengan *non-respon* kemungkinan akan berbeda dengan hasil analisis data tanpa *nonrespon*. Kondisi seperti ini disebut juga *nonresponse bias*, kondisi ini akan menjadi masalah yang sangat serius jika tingkat pengembalian (*response rate*) sangat rendah. Untuk mengatasi masalah ini uji *non-response bias* dilakukan

dengan cara membandingkan karakteristik mereka yang berpartisipasi dengan karakteristik mereka yang tidak berpartisipasi. Data yang diterima melewati tanggal batas pengumpulan data dianggap mewakili responden yang tidak menjawab kuisioner. Jika hasil t - test kedua kelompok tersebut tidak ada perbedaan ($p \geq 0,5$), menunjukkan bahwa responden yang tidak mengirim balasan (non-response) memiliki kisaran jawaban yang sama dengan responden yang mengirim balasan tepat waktu.

Kuisioner yang dikembalikan sampai tanggal batas akhir pengembalian yang ditentukan (1 Juni) hanya berjumlah 29 ekslembar dan yang mengembalikan setelah tanggal batas pengembalian berjumlah 15 buah, sehingga total pengembalian kuisioner 44 buah. Untuk mengetahui apakah respon sebelum dan sesudah tanggal batas pengembalian sama karakternya, maka dilakukan uji non respon bias dengan menggunakan uji Mann Whitney Test. Penggunaan Mann Whitney Test bertujuan menguji perbedaan responden awal dan akhir yang tidak memperhatikan normalitas data. Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa t - hitung tidak signifikan ($p \geq 0,05$), artinya bahwa data yang datang awal dan akhir memiliki karakteristik sama. Penjelasan lebih rinci mengenai uji nonrespon bias disajikan pada tabel 2.

Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel penelitian (partisipasi, politik, gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar. Analisa didasarkan pada jawaban 44 responden tentang variabel-variabel penelitian yang dirinci dalam tabel 3. Berdasarkan tabel tersebut skor jawaban responden mengenai variabel kinerja manajerial berkisar antara 16 sampai dengan 59. Skor jawaban responden mengenai variabel anggaran partisipatif berkisar antara 10 sampai dengan 41. Skor jawaban responden mengenai variabel politik berkisar antara 9 sampai dengan 18. Skor jawaban responden mengenai variabel gaya kepemimpinan berkisar antara 16 sampai dengan 44.

Uji Kualitas Instrumen

Menurut Huck dan Cornier (1996), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji realibilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada dua prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur realibilitas dan validitas data, yaitu : (1) Uji reliabilitas dengan melihat koefisien (Cronbach) alpha, (2) Uji validitas dengan melihat koefisien korelasi (Pearson) antara butir-butir pertanyaan dengan total skor jawaban. Nilai reliabilitas dilihat dari Cronbach Alpha masing-masing instrumen penelitian ($\geq 0,60$ dianggap reliabel) sebagaimana yang disyaratkan oleh Nunally (1978) sedangkan nilai validitas

dilihat dari koefisien korelasi masing-masing instrumen penelitian ($\geq 0,50$ dianggap valid). Secara rinci hasil uji kualitas instrumen disajikan pada tabel 3. Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian ini reliabel dan valid pada beberapa butir pertanyaan dengan nilai cronbach alpha $\geq 0,80$ dan koefisien korelasi $\geq 0,50$. Data yang dikumpulkan dengan instrumen penelitian ini dapat dianalisa lebih lanjut.

Hasil Analisis Data

Penelitian ini menggunakan alat analisis pendekatan residual (*residual approach*). Pendekatan ini dikemukakan oleh Dewar dan Werbel (1979) dan Riyanto L.S (1999) untuk mengantisipasi asumsi klasik *multicollinearity* sehingga kesimpulan penelitian dapat dihasilkan dengan tepat (tidak bias). Pendekatan ini mengasumsikan bahwa ada banyak kemungkinan kombinasi yang menunjukkan kesesuaian terbaik atau konsistensi antara sistem akuntansi manajemen dan variabel-variabel kontekstual (Riyanto L.S, 2001). Kesesuaian terbaik dari sistem akuntansi manajemen dalam hal ini anggaran partisipatif dan masing-masing variabel kontekstual (kontinjensi) diperoleh dengan cara regresi. Nilai deviasi dari kesesuaian untuk masing-masing pasangan antara anggaran partisipatif dan variabel kontinjensi adalah nilai absolut dari bentuk residual regresi variabel kontinjensi terhadap anggaran partisipatif (Fry dan Slocum, 1984; Drazin dan Van de Ven, 1985). Model penghitungan nilai deviasi dipaparkan pada gambar 5. Estimasi parameter berasal dari regresi variabel kontinjensi (gambar 4) kemudian digunakan untuk menentukan nilai variabel kontinjensi individu berkaitan dengan tingkat nilai partisipasi tertentu. Estimasi parameter dapat dilihat pada tabel 1. Untuk menguji hipotesis penelitian dilihat dari nilai dan signifikansi korelasi antara skor deviasi dengan kinerja manajerial. Nilai korelasi negatif dan signifikan menunjukkan dukungan terhadap hipotesis.

Hasil Pengujian Hipotesis 1

Pada tabel 5 dijelaskan bahwa nilai deviasi variabel politik berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti hipotesis 1 ditolak atau politik tidak dapat menjadi variabel moderating terhadap efektifitas hubungan anggaran partisipatif dalam rangka peningkatan kinerja manajerial.

Temuan ini bertolak belakang dengan kesimpulan penelitian Covaluski dan Dirdmith (1986) bahwa peran politik manajer dalam penyusunan anggaran partisipatif akan berpengaruh meningkatkan kinerja manajerial. Covaluski dan Dirdmith menyatakan anggaran akan berpengaruh terhadap *managerial roles* jika manajer merasa memiliki keuntungan politik dimana mereka dapat leluasa menentukan mekanisme anggaran termasuk tingkat partisipasi, komunikasi berdasarkan anggaran, melakukan analisis terhadap penyimpangan anggaran dan memberikan imbalan terhadap pelaksanaan manajerial roles (kinerja manajerial). Penggunaan power (politik) akan memberikan keleluasaan bagi

manajer mendapatkan pengetahuan dan informasi untuk melakukan analisis terhadap anggaran sehingga anggaran tersebut sesuai dengan harapan manajer dan dapat dijadikan alat ukur kinerja manajerial.

Jika ditelaah hasil penelitian Covalcski dan Dirsmith (1986) kemudian dibandingkan dengan hasil penelitian ini maka disimpulkan bahwa para dekan universitas swasta di Indonesia (responden penelitian ini) tidak leluasa memainkan peran politiknya dalam penyusunan anggaran partisipatif. Sehingga para dekan menganggap anggaran tersebut tidak dapat dijadikan alat ukur kinerja manajerial. Kondisi ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif kemungkinan besar belum dibuat pada tingkat partisipasi yang sebenarnya, dimana kekuasaan dan kewenangan para dekan sebagai bentuk aspirasi harus dihargai pimpinan sehingga anggaran tersebut mencerminkan harapan manajer (bawahan). Hal ini mendorong para dekan bertindak *pseudoparticipation* dan menggunakan informasi selain anggaran (informasi teknis operasional fakultas yang mereka fahami) untuk menghasilkan kinerja manajerial.

Hasil Pengujian Hipotesis 2

Dalam tabel 5 menunjukkan bahwa nilai deviasi variabel gaya kepemimpinan berkorelasi negatif signifikan. Hal ini berarti hipotesis 2 diterima atau gaya kepemimpinan dapat menjadi variabel moderating terhadap hubungan efektifitas anggaran partisipatif dalam rangka peningkatan kinerja manajerial. Temuan ini mendukung kesimpulan Fiedler (1978), Brownell (1983) dan Siegel dan Ramanauskas (1989).

Fiedler (1978) menyatakan bahwa efektifitas anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajer. Manajer yang berorientasi pada hubungan antarpribadi akan bertindak penuh perhatian dan mendukung setiap usaha penyusunan anggaran yang membangun hubungan terbaik antar individu yang berkepentingan terhadap anggaran tersebut. Sedangkan manajer yang berorientasi pada pencapaian sasaran tugas akan mendukung setiap proses penyusunan anggaran selama anggaran tersebut benar-benar memberikan manfaat dalam pencapaian sasaran tugas. Siegel dan Ramanauskas (1989) menjelaskan pula bahwa gaya kepemimpinan demokratis memungkinkan partisipasi akan berjalan dengan baik dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan demokratis menghargai ide-ide individual sedangkan gaya otoriter tidak menghargai partisipasi pihak-pihak lain dalam pengambilan keputusan organisasi.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menguji pengaruh variabel moderating (politik dan gaya kepemimpinan) terhadap efektifitas anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Hasil uji hipotesis dengan menggunakan teknik dengan pendekatan *residual approach* menghasilkan penolakan terhadap hipotesis 1

dan menerima hipotesis 2. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa universitas swasta di Indonesia (responden penelitian ini) belum menerapkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran ditandai dengan rendahnya keleluasaan para dekan mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran.

Sementara itu gaya kepemimpinan yang terbukti secara empiris berpengaruh terhadap efektivitas anggaran partisipatif meningkatkan kinerja manajerial menunjukkan bahwa para dekan memiliki gaya kepemimpinan demokratis sehingga walaupun anggaran pada organisasi mereka belum dibuat dengan tingkat partisipasi yang tinggi, para dekan tetap dapat menjaga toleransinya untuk menerima anggaran tersebut dan menggunakan anggaran tersebut untuk menghasilkan kinerja manajerialnya.

Terlepas dari temuan yang dihasilkan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *mail survey*. Sekaran (1992) menyatakan kelemahan metode *mail survey* adalah *response rate* yang rendah dibandingkan dengan metode wawancara, jawaban responden kemungkinan tidak sesuai dengan konteks/maksud pertanyaan, dan responden kemungkinan mengisi kuisioner secara tidak lengkap. Keterbatasan lainnya, kurangnya literatur mengenai pengaruh politik dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial mengakibatkan pembahasan mengenai hal tersebut pada bagian telaah literatur masih terasa kurang lengkap.

Temuan penelitian ini belum mampu digeneralisasi karena *respon rate* yang rendah. Hasil penelitian ini minimal dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya di bidang akuntansi manajemen khususnya mengenai pengaruh penganggaran pada sektor jasa (non-manufaktur). Bagi dunia praktik organisasional, hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi melalui penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, penelitian di masa akan datang diharapkan memperhatikan penggunaan metode wawancara dan observasi untuk mendapatkan data yang valid dan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya serta mempertimbangkan pengaruh variabel kontinjensi lainnya seperti locus of control, motivasi, desentralisasi dan lain-lain.

REFERENSI

- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budget on People*. Ithaca, NY: The Controllership Foundation, Inc., Cornell University, School of Business and Public Administration
- Bariff, M. L, dan Galbraith, J. Y (1978). Intraorganizational power considerations for designing information system. *Accounting Organizations and Society* 3, 15-127
- Becker, S dan D. Green (1962). Budgeting and Employee Behavior. *Journal of Business* October, hal 392-402
- Barry, A.J. Capps, T. Cooper, D Ferguson, P Hopper, T dan Lowe, E. A. (1995) Management control in area of the NCB: rationales of accounting practices in a public enterprise. *Accounting Organizations and Society*, 10 (1). 3-28

- Blair, T.J (1988) *The relationship of organizations strategy , decision unit structure, and political power activity to strategic problem formulation* , University of Texas at Austin.
- Brass, D dan Burkhardt, M.E. (1993). Potential power use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal* 36, 441-470
- Briers, M dan Hirst, M (1990). The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*. 15, 373-398
- Brownell, P (1982a) The role of accounting data in performance evaluation , budgetary participation and organization effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20, 12-27
- Brownell, P (1982b). A field study examination of budgetary participation and locus of control . *The accounting review*, pp. 766-77
- Brownell, P (1983a) . Leadership style , budgetary participation and managerial behaviour. *Accounting Organizations and Society* 8, 307-322
- Brownell, P (1983b) The motivational impact of management by exception in budgetary context. *Journal of Accounting Research*, 21, 456-472
- Brownell, P (1985) Budgetary system and control of functionally differentiated organizational activities, *Journal of Accounting Research* 23, 502-512
- Brownell, P dan Dunk, A (1991), Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis : some methodological issues and empirical investigation, *Accounting Organization and Society* 16, 693 - 703.
- Brownell, P dan Hirst, M (1986). Reliance on accounting information : budgetary participation and task uncertainty : test of a three-way interaction . *Journal of Accounting Research* 24, 241 -249
- Brownell, P dan McInnes, M (1986) Budgetary participation, motivation and managerial performance, *The Accounting Review* , 61 . 587-600.
- Brownell, P dan Merchant, K (1990) The budgetary and performance influences of product standardization and manufacturing process automation. *Journal of Accounting Research* 28, 29-44
- Bruns, W.J. dan Waterhouse, J. H (1975) Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research* 13, 177-203
- Bryn, J.F dan Locke, E. A (1987). Goal setting as a means of increasing motivation . *Journal Applied Psychology* 51 , 274 277.
- Burchell, S, Clubb, C dan Hopwood, A.G (1980). The role of accounting in organizations and society. *Accounting Organization and Society* 5 , 5- 27.
- Chalos, P dan Haka, S (1989). Participative budgeting and managerial performance. *Decision Sciences*, 20 , 511-526
- Chenball, R dan Brownell, P (1988) . The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance : role ambiguity as an interveing variable. *Accounting Organization and Society* 13 . 225-234
- Chenball, R dan Deigan Morris (1986). The impact of structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, *The Accounting Review*, [Volume LXI, No. 1, January 16-35
- Cherrington, dan Cherrington, J. (1973). Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process. *Journal of Accounting Research* 11 (supplement), 225-253
- Covaleski, M.A dan Dirsmith, M.W. (1986). The budgetary process of power and politics. *Accounting Organization and Society* 11 , 193-214
- Covaleski, M.A dan Dirsmith, M.W. (1988). The use of budgetary symbols in the political arena : an historically informed field study. *Accounting Organization and Society* 13 (1) 1-24
- Daft, R.L dan Macintosh, N. B (1984). The nature and use of formal control system for management control and strategy implementation. *Journal of management* [March] 13-32.
- DeCoster, T D. dan Perakis, P J. (1968). Budget induced pressure and its relationship to supervisory behavior. *Journal of Accounting Research* (Autumn) 237-246

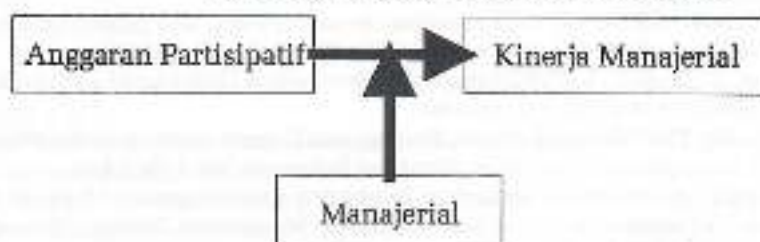
- Diersmith, W.W. (1998), Accounting and control as solutions to technical problems, political exchanges and forms of social discourse : the importance of substantive domain, *Behavioural Accounting Research*, 10,75-77
- Dunk, A. (1992), Reliance on budgetary control manufacturing process automation and production sub-unit performance : a research note, *Accounting Organization and Society* 17 . 195 - 204
- Dunk, A. (1993) The effect of job-related tension on managerial performance *Accounting Organization and Society* 18 . 575 - 588
- Dunk, A. (1995) The differential effect of information asymmetry on the relation between budgetary participation and departmental performance, *Advances in management Accounting* , 4 . 147 - 161.
- Feldman, M. & March, J.G. (1981) Information in organisations as signal and symbol, *Administrative Science Quarterly*, 26, 171 - 186.
- Fernandez, L.perez, R & Robson, K (1999). Ritual legitimation. De-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisy for multinational company, *Management Accounting Review*, 10, 383 - 407.
- Finkelstein, S. (1992) Power in top management teams : dimensions , measurement and validation *Academy of Management Journal*, 35, 505-538
- Fiedler, R.E. (1978), The contingency model and the dynamics of the leadership process, in L. Brokowitz (Ed), *Advance in experimental social psychology*.
- Koran, M dan De Coster , D (1974) . Participation authoritarianism and feedback . *The Accounting Review* , 49, 751-763
- French, Israel, J.R.P dan Aa, D. (1960). An experiment on participation in Norwegian factory: interpersonal dimensions of decision making. *Human Relations*, 1, 3-20
- Fruco, V, dan Shearon, W. (1991), Budgetary participation, locus of control and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 99, 80-99
- Gordon, L., & Narayanan. V. (1984), Management Accounting System, perceived environmental uncertainty and organization structure : an empirical investigation., *Accounting, Organizations and Society*, 33-48
- Govindarajan, V. (1996). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance : universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences* 17, 496-516
- Govindarajan, V dan Fisher, J (1990). Strategy, control systems dan resource sharing: effects on business - unit performance. *Academy of Management Journal*, 33, 259-285.
- Gul, F, Tsui, J., Fong, S., & Kwok, H (1995), Decentralization as a moderating factor in the budgetary participation performance relationship : some Hongkong evidence. *Accounting and Business Research* , 25, 107-114.
- Gujarati, D. (1995). *Basic Econometrics*, 3rd edition, International Edition, McGraw Hill.
- Hackman, J. D. (1985). Power and centrality in the allocation of resources in colleges and universities, *Administrative Science Quarterly*, 30, 61-77.
- Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L., & Black, W.C (1998), *Multivariate Analysis* 5th edition, Prentice Hall International, Inc.
- Indriantoro, Nur. (1993) The Effect of Participative Budgeting on Job performance and job Satisfaction with Locus of control and cultural dimensions as moderating variabel. *Dissertation*.
- Kenis, I (1979) Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance, *The Accounting Review*, October hal 707-721
- Mahoney, T. A. T.H Jerdee dan S.J. Carroll. (1983), *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co
- Milani, K. (1975) The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study . *The Accounting Review*, April hal 274-284.

- Muslimah, Susilowati, (1998) Dampak gaya kepemimpinan , ketidakpastian lingkungan dan informasi job relevant terhadap perceived Usefulness sistem penganggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 1 No 2 Juli 1998 Hal 219-238
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power : politics and influence in organization*. Boston, MA : Harvard Business Scholl Press.
- Pfeffer, J., & Moore, W.L (1980), Power in university budgeting : a replication and extension, *Administrative Science Quarterly*, 25, 637-653.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1974). Organizational decision making as a political process : the case of university budget, *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.
- Robbin, Stepen. P. (1996), " *Organizational Behavior: Concept Controversis and Applications*" 5th edition Prentice Hall International Inc.
- Riyanto L.S (1999), The Effect of Attitude, Strategy, and Decentralization on the Effectiveness of Budget Participation, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.2 No.2 Juli .
- Riyanto LS (2001). Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accountibg Reseach : A Comparison, *Jurnal Riset Akuntansi , Manajemen, Ekonomi Volume 1 Nomor 1* Februari 2001, STIE YO, Yogyakarta.
- Stedry, A.C (1960), *Budget control and cost behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Siegel, Gary dan Helene Ramanauskas (1989) " *Behavioural Accounting*" Cincinnati, OH: South-western Publishing Co.
- Syakbroza, Akhsad (2000) Permainan Politik organisasidalam proses anggaran sebuah kajian literatur. *Usahawan* No 12 Desember .
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur (1998) Pengaruh struktur dan budaya organisasional terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manjerial. Studi empiris pada perusahaan manufaktur Indonesia. *Kelola* No. 18/VII.
- Wildavsky, A (1968). *Budgeting as a political process*. In *Internasional Encyclopedia of the social science* (Vol.2. pp 192-199). New York : Crower, Collier and Macmillian.
- _____ (1992). *The new political of budgetary process*. (2 ed.) NSW, Australia : Harcourt Collins Publishers.
- Williams, J.J., Hua, & Liu, M (1995). Budget participation and satisfaction : the influence of marginal interaction and task uncertainty. *Accounting and Business Review*, 4 (No. 2), 339-364.
- Yukl, Garry A. (1989) *Leadership in Organizations*. 2 th editton, Prentice- Hall international, Inc. New Jersey

LAMPIRAN

GAMBAR 1

Model 1 : Pengaruh Politik terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial



GAMBAR 2

Model 2 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial



GAMBAR 3

Model Regresi Variabel Kontinjen

$$X_i = b_0 + b_1 X_1 + e$$

Dimana :

- X_i = Variabel Kontinjen (politik atau gaya kepemimpinan)
- b_0 = Intersep
- b_1 = Koefisien Regresi
- X_1 = Anggaran Partisipatif
- e = error

GAMBAR 4

Model Penghitungan Nilai Deviasi

$$dev_i = \sum \sqrt{[X_i \beta_0 - (\beta_1 \times X_i)]^2}$$

dimana:

- dev_i = Nilai deviasi variabel kontinjensi i
 X_i = Variabel kontinjensi i (X_2 = politik ; X_3 = gaya kepemimpinan)
 X_1 = Variabel independen (anggaran partisipatif)
 β_0 = intersep
 β_1 = koefisien regresi

TABEL 1

Parameter Estimasi

Faktor Kontinjensi	Parameter Estimasi	
	b_0	b_1
X_2 (Politik)	37,012	-0,143
X_3 (Gaya Kepemimpinan)	20,794	0,369

TABEL 2

Hasil Uji Nonresponbias

Test Statistics^a

	X1	X2	X3	Y
Mann-Whitney U	,000	,000	,000	,000
Wilcoxon W	1,000	1,000	1,000	1,000
Z	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,317	,317	,317	,317
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1,000 ^a	1,000 ^a	1,000 ^a	1,000 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: GROUP

TABEL 3

Deskripsi Statistik

VARIABEL	RATA-RATA	DEVIASI STANDAR	KISARAN AKTUAL	KISARAN TEORITIS
KINERJA MANAJERIAL (Y)	4	9	1	8
	2,95	,12	6 - 59	- 56
ANGGARAN PARTISIPATIF (X1)	2	8	1	6
	6,89	,35	0 - 41	- 42
POLITIK (X2)	14,70	3,84	9 - 18	10 - 20
GAYA KEPEMIMPINAN (X3)	30,73	8,02	16 - 44	14 - 112

Sumber : data primer diolah (2001)

TABEL 4

Hasil Uji Kualitas Instrumen Penelitian

VARIABEL	CRONBACH ALPHA	KOEFISIEN KORELASI	No. PERTANYAAN
KINERJA MANAJERIAL (Y)	0,9136	$\geq 0,50$	2,3,4,5,6,7,8
ANGGARAN PARTISIPATIF (X1)	0,8935	$\geq 0,50$	1,2,3,4,5,6
POLITIK (X2)	0,9501	$\geq 0,80$	1,2,4,5,6,7,8,9,10
GAYA KEPEMIMPINAN (X3)	0,6520	$\geq 0,70$	4,5,7,11,12,14

TABEL 5

Hasil Uji Korelasi Nilai Deviasi dan Kinerja manajerial

Correlations

		dev2	dev3	Y
dev2	Pearson Correlation	1,000	,172	,339
	Sig. (2-tailed)		,264	,240
	N	44	44	44
dev3	Pearson Correlation	,172	1,000	-,057
	Sig. (2-tailed)	,264		,715
	N	44	44	44
Y	Pearson Correlation	,339	,057	1,000
	Sig. (2-tailed)	,024	,715	
	N	44	44	44

Hasi Uji Reliabilitas

Reliabilitas Politik

*** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ***

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X1	1,5909	,4974	44,0
2. X10	1,6364	,4866	44,0
3. X2	1,6136	,4925	44,0
4. X3	1,7955	,4080	44,0
5. X4	1,6818	,4712	44,0
6. X5	1,6818	,4712	44,0
7. X6	1,5682	,5011	44,0
8. X7	1,6818	,4712	44,0
9. X8	1,5227	,5053	44,0
10. X9	1,7273	,4505	44,0

N of Cases = 44,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	16,5000	15,6512	3,9562	10

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,6500	1,5227	1,7955	,2727	1,1791	,0065

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = ,9501 Standardized item alpha = ,9480

Reliabilitas Partisipasi Anggaran

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X1	4,7727	1,9394	44,0
2. X2	3,8182	1,8334	44,0
3. X3	4,3864	1,5434	44,0
4. X4	5,1136	1,6455	44,0
5. X5	4,2955	1,5786	44,0
6. X6	4,5000	1,7587	44,0

N of Cases = 44,0

	N of		
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev
Scale	26,8864	69,6845	8,3477
			6

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,4811	3,8182	5,1136	1,2955	1,3393	,1937

Reliability Coefficients 6 items

Alpha = ,8935 Standardized item alpha = ,8964

Reliabilitas Kinerja Manajerial

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X1	5,9545	1,6418	44,0
2. X2	6,2500	1,4163	44,0
3. X3	6,4773	1,6352	44,0
4. X4	6,1364	1,6224	44,0
5. X5	5,9318	1,7307	44,0
6. X6	5,6818	1,8271	44,0
7. X7	6,3182	1,7491	44,0
8. X8	6,1591	1,5543	44,0

N of Cases = 44,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	48,9091	108,7357	10,4276	8

Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
	6,1136	5,6818	6,4773	,7955	1,1400,0629

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = ,9136 Standardized item alpha = ,9162

Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1	5,1818	1,6321	44,0
2.	X10	5,5455	1,4540	44,0
3.	X11	4,5682	1,5462	44,0
4.	X12	5,1818	1,6034	44,0
5.	X13	4,7727	1,2915	44,0
6.	X14	4,6136	1,4178	44,0
7.	X2	5,5227	1,6773	44,0
8.	X3	5,5455	1,4540	44,0
9.	X4	4,5682	1,5462	44,0
10.	X5	5,1818	1,6034	44,0
11.	X6	4,7727	1,2915	44,0
12.	X7	4,6136	1,4178	44,0
13.	X8	5,1818	1,6321	44,0
14.	X9	5,5227	1,6773	44,0

N of Cases = 44,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of	
Scale	70,7727	82,2727	9,0704	Variables 14	
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	
Variance				Max/Min	
	,0552	4,5682	5,5455	,9773	1,2139,1543

Reliability Coefficients 14 items

Alpha = ,6520 Standardized item alpha = ,6411