

PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Mohamad Nasir
Universita Diponegoro

Abstrak

The research objective is to examine the effect of budget participation on managerial performance and motivation as intervening variable. These respondents involve managers those participate in preparing budget in public manufacturing firms. Data were collected by using random sampling method and analyzed by structural equation model. This research finds that budget participation has positive and significant effect on motivation and managerial performance. Meanwhile motivation has positive and significant effect on managerial performance. This research has limitations. First, the sample of this research is managers that participate in preparing budget. Second, data were analyzed by using path analysis that has limitation. So, future research suggests by using simultaneous equation to eliminate errors. This model is called structural equation model.

LATAR BELAKANG MASALAH

Pada era ekonomi global, pengambilan keputusan harus mengikuti proses perubahan yang cepat, sehingga hal ini diperlukan perangkat khusus baik pada faktor stratejik maupun aspek operasional dalam suatu organisasi perusahaan. Organisasi tersebut sudah mengalami perubahan yang mendasar dari struktur organisasi sentralisasi menjadi struktur organisasi desentralisasi. Melalui perubahan ini diharapkan manajemen puncak dapat memusatkan perhatian lebih efektif pada aspek stratejik dan pengambilan keputusan jangka panjang. Dengan kata lain, manajer operasioanl harus lebih kreatif dan inovatif sesuai dengan tanggungjawab yang dimiliki. Tanggung-jawab tersebut dapat

diwujudkan dalam bentuk anggaran. Pada umumnya, para manajer memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar perusahaan tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Anggaran merupakan sebuah rencana mengenai kegiatan di masa yang akan datang. Beberapa organisasi di Indonesia umumnya menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.

Apabila para manajer sudah menetapkan suatu anggaran, maka pencapaian sasaran anggaran tersebut hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran (Hansen dan Mowen, 1997). Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran. Anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik bagi kinerja manajer (Leslie Kren, 1992). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Siegel, 1989). Penyusunan anggaran secara partisipatif merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan individu dalam proses perancangan anggaran (Milani; 1975).

Penelitian mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Beberapa penelitian menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Bass dan Leavitt, 1963). Penelitian lainnya juga melaporkan bahwa hubungan tersebut positif (Merchant, 1981; Brownell, 1982; Brownell dan McInnes, 1986; Frucot Shearon, 1991; Indriantoro, 1993). Sedangkan ada pula penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan sesuai yang dilakukan oleh Cherrington dan Cherrington (1973); Milani(1975); Kenis(1979); Brownell dan Hirst(1986). Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Stedry(1960), Bryan dan Locke(1967) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja mempunyai hubungan negatif. Sehubungan dengan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, mendorong peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat. Hal ini bisa menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja

manajerial. Variabel yang berperan serta dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja diantaranya adalah motivasi (Brownell & McInnes, 1986). Penelitian keprilaku telah memberikan alasan bahwa partisipasi memberikan motivasi pada manajer dalam menyusun anggaran untuk memperoleh informasi yang relevan dengan pekerjaan dari lingkungan eksternal, teman, bawahan, dan atasan (Kren, 1992). Dalam manajemen ada beberapa studi telah mengemukakan bahwa dukungan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Peter's & O'Connors, 1980; Blumberg & Pringle, 1982; Nouri & Parker, 1998).

Variabel dependen penelitian Nouri dan Parker (1998) adalah prestasi kerja dan alat ukurnya menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Govindarajan (1986), sedangkan dalam penelitian ini digunakan variabel kinerja manajerial. Alasannya bahwa penelitian ini lebih menekankan pada persepsi manajer mengenai kinerja mereka, mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitasnya, yang meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, pengawasan dan evaluasi, dengan alat ukurnya menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et. al.(1963). Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu ada kontradiksi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi dan kinerja manajerial. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian ini adalah instrumen-instrumen manakah yang dapat mempengaruhi terhadap variabel-variabel tersebut?, dan seberapa jauh hubungan antar variabel-variabel tersebut dan bagaimana pengaruhnya pada kinerja manajerial?. Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat untuk memberikan bukti empiris apakah ada pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi organisasi yang terkait untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif yang dapat digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja manajerial. Juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori yang berkaitan dengan perilaku dan akuntansi manajemen khususnya teori agensi dan teori motivasi serta informasi dalam memahami variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Literature Review

Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses, dimana partisipasi individu akan dievaluasi dan mungkin diberi penghargaan

berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target) yang dianggarkan (Brownell, 1982; Later & Vroom, 1980). Partisipasi penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Cherrington dan Cherrington (1973) telah menguji pengaruh pengendalian melalui anggaran dan pemberian penghargaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Dalam penelitiannya disebutkan ada tiga tujuan utama yang dapat dicapai melalui partisipasi penyusunan anggaran, yaitu akseptasi anggota organisasi terhadap rencana kegiatan, peningkatan semangat kerja, dan peningkatan produktifitas. Dalam proses penyusunan anggaran, aspirasi bawahan lebih diperhatikan (Stedry, 1960). Hal ini akan membuat bawahan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang dapat dicapai menurut kemampuan mereka (Brownell & McInnes 1986; Dunk 1990).

Beberapa kelemahan partisipasi penyusunan anggaran diantaranya dikemukakan oleh Argyris (1952) yang menemukan adanya partisipasi semu (*pseudo participation*) yaitu kelihatannya berpartisipasi, tetapi kenyataannya tidak berpartisipasi. Partisipasi semu terjadi bila manajer tingkat atas memegang kendali total pada proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya, dengan berusaha mendapatkan penerimaan formal dari bawahan atas anggaran yang disusun, tetapi tidak memberi kesempatan bawahannya untuk berpendapat atau tidak mencari masukan dalam penyusunan anggaran tersebut.

Motivasi

Motivasi merupakan keinginan untuk mencapai usaha level lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan, kondisi kemampuan usaha untuk memuaskan keinginan individual. Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada harapan melalui dua tahap. Pertama; motivasi dipengaruhi oleh harapan individu; yaitu tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan. Motivasi juga dipengaruhi oleh peluang yang dirasakan oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai hasil sebagai akibat dari tercapainya tujuan prestasinya.

Akhirnya, individu termotivasi sampai pada tingkat hasil yang diterima sesuai arahan dari Poter dan Lawler (1968). Dalam model yang dikembangkan oleh Porter dan Lawler (1968) menyatakan bahwa motivasi

dapat diprediksi dengan tiga kegiatan utama; yaitu memprediksi usaha, memprediksi prestasi, dan memprediksi kepuasan. Ada tiga elemen utama dalam motivasi, yaitu usaha, tujuan organisasi, dan keinginan. Elemen usaha adalah mengukur intensitas. Karena seseorang dimotivasi, maka dia atau mereka bekerja keras. Tetapi level usaha yang tinggi tidak seperti memimpin hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan karena usaha dibatalkan dalam penugasan yang bermanfaat pada organisasi.

Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan operasi suatu organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney et.al, 1963).

Luthans (1999) mengemukakan bahwa para manajer melakukan empat kegiatan manajerial. Pertama; manajer tradisional mengambil keputusan, merencanakan dan mengawasi. Kedua; komunikasi yang mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen. Ketiga; manajemen sumber daya manusia; yaitu memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, pengisian staff (*staffing*), dan melatih. Terakhir; membentuk jaringan; yaitu bersosialsi, berpolitik, dan berinteraksi dengan orang luar. Salah satu alat untuk menilai kinerja manajer adalah anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Beberapa studi telah menunjukkan bukti bahwa partisipasi anggaran secara positif dihubungkan dengan prestasi karyawan (Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Hofstede, 1968) seperti yang telah diungkapkan oleh Nouri dan Parker (1998) dalam penelitiannya. Menurut pandangan tersebut, partisipasi anggaran menuju pada motivasi yang tinggi dan kemudian menimbulkan prestasi yang tinggi pula.

Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Motivasi, dan Kinerja Manajerial

Dalam teori agensi, nilai partisipasi meningkat dari kemampuan prinsipal untuk menggunakan informasi yang berhubungan dengan keputusan agen dari anggaran yang telah disusun atas dasar informasi yang dimiliki oleh agen. Nilai informasi agen merupakan informasi potensial untuk mengembangkan perencanaan, koordinasi dari aktifitas unit usaha, dan alokasi sumber daya.

Analisis pada penelitian teori agensi telah menunjukkan keuntungan yang terjadi pada agen dari komunikasi yang murni dari informasi agen tersebut (Magee, 1980; Christensen, 1981; Baiman and Evans, 1983; Penno, 1984). Para peneliti terdahulu mempunyai hasil penelitian yang tidak konsisten tentang hubungan antara budget partisipasi dengan kinerja manajerial. Ada pengaruh negatif pada hubungan antara budget partisipasi dengan kinerja manajerial yang dilaporkan oleh Stedry (1960), Bryan dan Locke (1967). Hasil penelitian dari Brownell dan Mc Innes (1986) menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara budget partisipasi dengan kinerja manajerial.

Brownell (1982c) menyimpulkan bahwa pernyataan yang jelas tentang hubungan antara budget partisipasi dengan kinerja manajerial tidak dapat diperoleh secara tepat. Kadang-kadang ada hubungan antara budget partisipasi dengan kinerja manajemen dan kadang-kadang tidak ada hubungan. Kinerja manajerial berada di area dimana pengaruh partisipasi anggaran telah menunjukkan hasil yang tidak jelas. Hubungan antara budget partisipasi dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang positif (Argyris, 1952; Becker and Green, 1962; Bass dan Leavitt, 1963; Hofstade, 1968; Collins, 1978; Brownell, 1982c; Brownell and Mc Innes, 1986; Locke et al., 1986; Cotton et al., 1988). Tetapi, ada juga yang menghasilkan hubungan yang tidak significant (Morse dan Reimer, 1956; Cherington dan Cherington, 1973; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell dan Hirst, 1986).

Ada beberapa peneliti yang tertarik untuk meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, diantaranya Brownell (1982). Ia menyatakan bahwa partisipasi pada umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan bahwa penelitian-penelitian yang menguji hubungan antara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang berbeda atau saling bertentangan. Dari hasil penelitian Brownell (1982) telah menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Sedangkan Penelitian Brownell dan McInnes (1986) menemukan hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Pengumpulan informasi pribadi dalam proses penyusunan anggaran dari manajer tingkat bawah dapat membuat anggaran lebih akurat dan pencapaian anggaran tersebut kemungkinan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari sudut pandang perusahaan (Waller 1988). Perilaku manajerial itu dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan pada bawahan untuk menjalankan

anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan tanpa partisipasi. Berdasarkan alasan tersebut di atas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajerial.

Motivasi merupakan hasil dari keyakinan seseorang tentang konsekuensi dari tindakannya (Lowler, 1973; Pinder, 1984). Orang-orang termotivasi untuk menilai kegiatannya jika mereka merasa bahwa konsekuensi dari kegiatannya menguntungkan, kemudian mereka merasa bahwa mereka akan mencapai tujuan atau hasil yang mereka inginkan. Dalam banyak situasi individu dihadapkan pada sejumlah perilaku yang memungkinkan. Maslow (1954) dan yang lainnya menjelaskan bahwa sifat dari keinginan manusia adalah relevan untuk mengetahui keinginan individu. Mereka menunjukkan bahwa individu mempunyai beberapa keinginan, ada yang dapat dipuaskan dengan imbalan ekstrinsik sebagai bayaran, ada pengakuan dari atasannya, ada pengakuan dari pihak lain dan rasa aman. Mereka juga mendorong bahwa individu mempunyai keinginan intrinsik seperti sesuatu sebagai pertumbuhan dan prestasi personal. Berdasarkan teori di atas, teori motivasi menyarankan bahwa orang-orang akan dimotivasi untuk menilai lebih baik jika ada tiga kondisi, yaitu imbalan dirasakan untuk diikatkan pada kinerja, imbalan yang diikatkan pada kinerja merupakan nilai, dan kinerja yang efektif dirasakan untuk pencapaian. Hubungan antara budget partisipasi dengan motivasi adalah sangat kompleks (Vroom, 1964). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi motivasi, walaupun mempunyai hubungan yang tidak kuat (Brownell). Pertama; hal ini tergantung pada keinginan orang-orang untuk melakukan pengendalian, kompetensi, pencapaian, pemenuhan diri sendiri, dan perkembangan personal. Hal ini merupakan keinginan jika dapat dipuaskan oleh partisipasinya. Jadi proses partisipasi membuat kemungkinan tenaga kerja untuk mendapatkan imbalan yang dapat memuaskan keinginannya. Ini menyebabkan bahwa perdebatan antara keinginan orang-orang itu merupakan isu yang relevan apakah manajemen yang berpartisipasi itu efektif. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

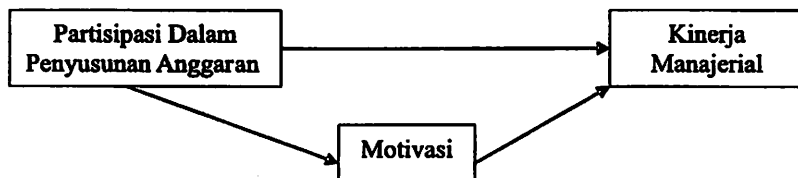
Ho2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan motivasi.

Banyak peneliti telah menguji teori expectancy. Ada pandangan teori menunjukkan bahwa teori expectancy secara signifikan dapat mempengaruhi terhadap prestasi, usaha, preferensi, dan pilihan (Eerde dan Thierry, 1996). Meskipun demikian ada, teori ini telah dikritik karena berbagai alasan. Karena, teori ini sulit diuji, dan beberapa ukuran yang digunakan untuk menilai harapan, instrument, dan valensi memiliki validitas yang dapat dipertanyakan (TK DeBecker dan RM Nelson, 1999). Meskipun demikian, teori expectancy memiliki implikasi praktis yang penting bagi para manajer secara individual maupun organisasi secara keseluruhan. Para manajer disarankan untuk meningkatkan usaha untuk mencapai prestasi mereka. Para manajer dapat melakukan hal ini dengan menyediakan dukungan, serta bimbingan. Kreitner dan Kinicki (2000) menyatakan bahwa para ahli manajemen menyarankan agar para manajer dapat membimbing karyawan untuk mencapai keberhasilan secara efektif. Hasil penelitian dari Ferris (1977); Rockness (1977); Brownell and Mc Innes (1986); Mohan Lal et al. (1995) menunjukkan hubungan positif antara motivasi dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian terdahulu, pada peniltian ini diajukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan hipotesis sebagai berikut:

Ho 3 Motivasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajemen.

Berdasarkan kajian literatur dan hipotesis yang telah disusun di atas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 1: Model penelitian



METODOLOGI

Populasi, Rerangka sampel, dan metode pengumpulan data
Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada perusahaan yang go publik di Bursa Efek Jakarta. Jumlah perusahaan yang go publik di Bursa Eek Jakarta adalah sebanyak 280 perusahaan (Bisnis Indonesia, 25 Mei 2000). Para peneliti terdahulu telah menunjukkan bahwa jumlah sampel pada penelitiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1: Jumlah sampel dari para peneliti terdahulu

No.	Peneliti	Jumlah sampel	Jumlah perusahaan	Tahun
1	Kenis	169	16	1979
2	Merchant	170	19	1981
3	Brownell and McInnes	140	3	1986
4	Brownell and Merchant	146	19	1990

Berdasarkan penelitian terdahulu, jumlah populasi untuk para manajer tersebut sangat besar dan tidak dapat ditentukan secara pasti. Rao (1996) merumuskan bahwa untuk menentukan jumlah sampel dari populasi yang tidak dapat ditentukan adalah sebgai berikut:

$$n = \frac{Z^2}{(MOE)^2}$$

Keterangan:

n Jumlah sampel

Z Tingkat keyakinan

MOE Tingkat kesalahan yang ditoleransi

Jika tingkat keyakinan sebesar 95 persen, deviasi standard atau Z sama dengan 1.96 (lihat pada tabel distribusi normal), tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi sebesar 10% persen, maka hasil perhitungannya adalah 96.04. Dari hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel dapat ditentukan sebesar 96 responden. Menurut Tabacknik dan Fidell (1996) jumlah sampel 100 sampai dengan 200 sudah dipandang cukup untuk analisis yang menggunakan structural equation model (SEM).

Untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menggunakan manajer sebagai individu dan unit analisis (Kenis, 1979; Brownell & McInnes, 1986; Mohan et.al, 1995).

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian pada perusahaan yang go publik di Indonesia. Penelitian ini menggunakan sampel pada satu jenis industri dimana diharapkan akan mengurangi *industry effect*, dan difokuskan pada manajer perusahaan manufaktur karena manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan kinerja mereka dievaluasi menggunakan data anggaran. Responden harus memenuhi kriteria yang telah menduduki jabatan sebagai manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey*, dengan mengirimkan kuesioner kepada manajer atau kepala bagian setingkat manajer, yang memimpin departemen fungsional perusahaan manufaktur di Indonesia. Dalam penelitian ini ada tiga variabel yang akan diukur, yaitu variabel Independennya partisipasi dalam penyusunan anggaran, variabel dependennya kinerja manajerial dan variabel interveningnya yaitu motivasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah sejauhmana keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Instrumen partisipasi terdiri dari enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Responden diminta memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari tujuh point skala likert. Skor yang rendah menunjukkan bahwa partisipasi rendah, dan skor tinggi menunjukkan bahwa partisipasi tinggi. *Motivasi*; motivasi secara umum dikonsentrasikan pada usaha terhadap pencapaian beberapa tujuan, motivasi dapat diarahkan pada fokus tujuan organisasi agar menggambarkan kepentingan individual pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Balkoui, 1980). Motivasi diukur dari instrumen yang telah dikembangkan oleh Hackman and Porter (1986). Jumlah instrumen tersebut dikelompokkan menjadi dua kelompok; yaitu intrinsik yang mempunyai tujuh item dan ekstrinsik yang mempunyai enam instrumen. Instrumen tersebut mencoba menentukan apakah seorang manajer sebagai individu merasa bahwa motivasi tersebut dapat mendorong kinerja mereka. Skala pengukurannya menggunakan tujuh point skala likert untuk setiap kriteria pengukuran dengan poin 1 (satu) untuk sangat tidak setuju sampai point 7 (tujuh) sangat setuju.

Kinerja manajerial; mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan,

pengawasan dan evaluasi. Pengukuran variabel kinerja manajerial dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et.al. (1963). Dalam penelitian ini menggunakan sebagai instrument yang telah dikembangkan tersebut; yaitu perencanaan, investigasi, pengawasan, dan evaluasi. Instrumen diukur dengan skala likert mulai dari 1 (satu) yang menunjukkan kinerja yang paling rendah sampai 7 (tujuh) menunjukkan kinerja yang paling tinggi.

Metode Analisis Data

Analisis data diuraikan secara rinci dari data statistik deskriptif tentang demografi responden. Dalam penelitian ini menggunakan tabel distribusi yang meliputi gender, lama pekerjaan, umur responden, dan tingkat pendidikan responden. Kemudian akan dilihat frekuensi absolut yang menunjukkan mean, median, modus dan deviasi standar. Setelah pembahasan tersebut dilakukan uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Kemudian pembahasan selanjutnya tentang uji model regresi. Dalam uji model regresi ini lebih dikenal dengan uji asumsi klasik, yaitu berupa uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Terakhir; setelah kelayakan model regresi, kemudian uji tersebut dilanjutkan ke uji hipotesis yang menggunakan koefisien dari uji regresi. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* dimana alat analisis tersebut mempunyai kemampuan untuk menggabungkan measurement model dan structural model secara simultan dan efisien dibandingkan dengan alat analisis lainnya (Hair et.al., 1995).

Dalam pemodelan yang memakai pendekatan SEM tersebut ada tujuh langkah yang harus dilakukan (Ferdinand, 2000) yaitu: mengembangkan Model yang berbasis teori, membentuk sebuah diagram alur (*Path Diagram*), persamaan struktural dan model pengukuran, memilih matriks input dan teknik estimasi, menganalisis kemungkinan model dapat diidentifikasi, Mengevaluasi Kriteria *Goodness of fit*, dan *Interprestasi* dan Modifikasi Model. Diagram alur tersebut diterjemahkan dalam persamaan-persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model, sedangkan model pengukuran dipergunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk. Persamaan struktural yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$$M = \beta_1 + \beta_2 PA + \zeta_1 \quad (1)$$

$$KM = \beta_1 + \beta_2 PA + \beta_3 M + \zeta_2 \quad (2)$$

Dimana :

KM = Kinerja Manajerial

PA = Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

M = Motivasi

Kesesuaian model perlu dievaluasi dengan telaah. Untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan digunakan beberapa uji statistik, dalam teknik analisis SEM uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model (*goodness of fit criteria*) dalam penelitian ini yaitu *Chi-square* Statistik (χ^2), *Significaned Probability*, *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), *The Minimum Sample Disrepancy Function Degree of Freedom* (CMINDF), *Tucker Lewis Index* (TLI), dan *Comparative Fit Index* (CFI).

Interprestasi dan Modifikasi Model

Memodifikasi model dapat dilakukan dengan mengamati *normalized residuals* dan *modification indicies*). Justifikasi pada *standardized residual covariance matrix* adalah jika terdapat nilai yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan pada tingkat 1% yang berarti terdapat *prediction error* yang substansial untuk indikator (Hair, et.al., 1995). *Modification indices* digunakan juga untuk pedoman modifikasi. Variabel yang memiliki indeks modifikasi lebih besar atau sama dengan 4,0 menunjukkan variable yang diestimasi itu akan menghasilkan penurunan nilai Chi-square.

Hasil Analisis

Data penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan sebanyak 875 kuesioner melalui jasa pos dan perantara (*contact person*) kepada para manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia. Pengiriman tersebut dilakukan dua tahap, yaitu tahap pertama dikirimkan sebanyak 600 kuesioner dan terkumpul sebanyak 171 responden. Tahap kedua dikirimkan sebanyak 275 kuesioner dan terkumpul sebanyak 46 responden. *Response rate* rata-rata sebesar 24,80 %. Dari jumlah tersebut ada 6 responden yang mengisi

tidak lengkap sehingga dikeluarkan dari analisis supaya tidak terjadi outlier. Setelah dilakukan analisis *casewise diagnostic* ada sebanyak 10 responden yang mempunyai karakteristik berbeda, sehingga hal tersebut mengakibatkan pada hasil penelitian terganggu, kemudian dikeluarkan dari analisis. Jumlah terakhir responden yang dapat dianalisis sebanyak 201 responden.

Jumlah pertanyaan yang ada adalah sebanyak 35 item pertanyaan. Dari 35 item pertanyaan pada responden tersebut dikelompokkan menjadi lima kelompok variabel yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, motivasi dan kinerja manajerial, dan dilakukan perhitungan terhadap statistik penelitian. Hasil perhitungan statistik penelitian untuk tiap-tiap variabel dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2 : Deskripsi Statistik

	Rata-rata	Std. Deviasi
Partisipasi dim penyusunan anggaran	5.3754	.93191
Motivasi	5.0896	.61800
Kinerja Manajerial	5.4387	.73052

Jumlah sampel: 202

Berdasarkan deskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat kinerja manajemen adalah cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata kinerja manajemen pada para manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia sebesar 5.44 dan standard deviasinya sebesar 0.73. Sedangkan rata-rata tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran sebesar 5.38 dan standard deviasinya sebesar 0.93. Sementara rata-rata tingkat motivasi adalah sebesar 5.09. Standard deviasinya sebesar 0.61. Nilai ini menggambarkan nilai yang cukup baik. Untuk mengetahui apakah pengukuran data sesuai dengan model yang dipakai untuk analisis data pada penelitian ini maka perlu dilakukan uji validitas. Dengan kata lain alat yang dipakai untuk analisis pada penelitian ini operasionalisasinya sampai kepada pengukuran informasi yang terkecil apakah sudah sesuai (valid) dan reliabel. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3: Hasil Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Instrumen Pengukuran

Number	Variables	Alpha	Correlation Range
1	Partisipasi dim penyusunan anggaran	0.81	0.513 – 0.722
2	Motivasi	0.744	0.258 - 0.486
3	Kinerja manajerial	0.950	0.536 - 0.844

Sumber: Data primer Diolah

Pada dimensi kinerja manajerial nampak bahwa nilai reliabilitas menunjukkan nilai koefisien alpha lebih besar dari 0.95, dimana nilai koefisien alpha menunjukkan nilai sebesar 0.5360.844. Nilai ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari variabel ini adalah tinggi. Pada dimensi partisipasi dalam penyusunan anggaran nampak bahwa nilai koefisien alpha variabel ini adalah sebesar 0.81 yang berarti butir-butir pertanyaan dalam variabel ini adalah reliabel atau akurat didalam mengukur variabel yang ada. Pengujian terhadap motivasi menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0.2580.486. Nilai koefisien alpha dari variable ini menunjukkan arti bahwa variable yang diuji adalah reliabel. Pada pengujian validitas terhadap variabel ini juga menunjukkan bahwa tiap butir pertanyaan yang ada adalah valid. Dengan demikian berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas diatas dapat dilihat bahwa butir-butir pertanyaan yang ada dalam penelitian ini semuanya adalah valid dan reliabel. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien alpha, koefisien korelasi Pearson dan Spearman menurut Hair (1985) semakin tinggi koefisien korelasi (mendekati nilai 1) maka akan semakin valid dan reliabel butir-butir pertanyaan dalam penelitian.

Uji penyimpangan model klasik dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada model regresi dalam penelitian ini dapat diterima secara ekonometrik, dimana pengujian dilaksanakan melalui uji multikolinearitas, heterokedastisitas dan uji normalitas. Uji otokorelasi tidak dilakukan karena data dalam penelitian ini adalah data *cross section* dan bukan data *time series*. Secara statistik data telah memenuhi uji asumsi klasik, sehingga data tersebut layak digunakan.

Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis Faktor Konfirmatori yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Untuk tujuan ini ada tiga variabel yang diamati untuk dikonfirmasi apakah variabel-variabel itu secara bersama-sama cukup kuat untuk mencerminkan sebuah dimensi dari suatu

faktor. Variabel-variabel yang dikonfirmasi adalah :

1. *Exogenous construct*, yaitu variabel Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran.
 2. *Endogenous construct*, yaitu variabel Motivasi, dan kinerja manajerial
- Setelah dilakukan Confirmatory Factor Analysis, ada beberapa item yang menunjukkan faktor loading rendah. Koefisien regresi tidak berbeda dengan nol. Ini berarti menunjukkan tidak ada hubungan dengan variabel laten, sehingga item tersebut dihilangkan dari model tersebut. Adapun item-item yang dihilangkan dari model-model tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 : Item - item yang mempunyai faktor loading rendah pada masing-masing variabel

No.	Variabel	Items yang dihapus
1	Partisipasi dlm Penyusunan Anggaran	P2 and P4
2	Motivasi	ME4, ME5, ME6, ME7, MI3, MI4, dan MI5
3	Kinerja Manajerial	

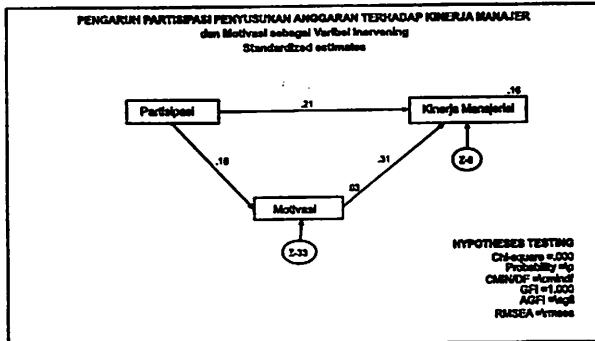
Sources: Primary data analyzed

Note: P, ME, MI, menggambarkan instrumen (item/variabel yg dapat diamati) dari kuesioner yang dibuat.

Structural Equation Model

Langkah analisis selanjutnya setelah faktor konfirmatori konstruk penelitian, adalah analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* menunjukkan kesesuaian model dengan Chi-square = 0,00; GFI = 1.00. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah tersebut menggambarkan bahwa model tersebut adalah sempurna.

Gambar 2 : Path Analysis Model



Sumber : Data yang diolah

Normalitas Data

Hasil pengujian model perlu dilakukan untuk pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini. Hasil dari analisis seperti tersaji didalam tabel di bawah ini. *Critical ratio* yang digunakan (identik dengan uji-t dalam regresi) sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1%. Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena harga CR Skew berada pada harga range antara ± 2.58 . Karena syarat data terdistribusi normal jika nilai CR Skew tidak lebih ± 2.58 . Uji normalitas ini terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, dimana dalam uji normalitas *multivariate* beberapa variabel secara bersama-sama dalam analisis akhir.

Tabel 5 : Normalitas Data

Keterangan	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r
Partisipasi	1.750	7.000	-0.640	-3.715	0.096	0.278
Motivasi	3.167	6.667	-0.344	-1.996	-0.602	-1.748
Kinerja Manajerial	3.563	6.938	-0.422	-2.446	-0.427	-1.239
Multivariate					0.510	0.662

Sumber : Data yang diolah

Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, menunjukkan chi-square sama dengan 0.00. Hal ini mempunyai arti bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat

ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang sangat baik. Dengan demikian Structure equation model pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan karena hal-hal berikut:

1. GFI menunjukkan tingkat penerimaan baik, karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90.
2. AGFI menunjukkan tingkat penerimaan baik, karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90.

Untuk pengujian hipotesis kausalitas yang ada dalam model ini melalui uji t. Tabel berikut menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan CR

Tabel 6 : Standardized Regression Weights Structural Equation

Regression Weights	Std Estimate	S.E.	C.R.
Motivasi ←Partisipasi	0.110	0.048	2.294
Kinerja Manajerial ←Motivasi	0.299	0.063	4.765
Kinerja Manajerial ←Partisipasi	0.140	0.043	3.228

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa seluruh hubungan kausalitas antar variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1.96. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansinya sebesar 5% Setelah melalui proses analisis konfirmatori faktor dan analisis terhadap full model dari SEM keseluruhan model dapat diterima dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang didapat dari output program AMOS. Hipotesis kesatu (H1) menyebutkan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi. Hasilnya menunjukkan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi. Artinya, semakin besar peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin meningkat motivasi para manajer. Hal ini dapat dilihat pada koefisien sebesar 11.00 %. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mendorong motivasi manajer

secara signifikan. Motivasi yang terkandung di dalamnya adalah meliputi motivasi dari teori expectancy, yaitu motivasi extrinsic dan motivasi intrinsic. Motivasi extrinsic meliputi kenaikan gaji manajer sesuai dengan prestasinya, gaji yang diterima sesuai dengan besar pekerjaannya, dan manajer sering mendapatkan penghargaan dari pimpinannya. Sedangkan motivasi intrinsic meliputi manajer yang mempunyai banyak kesempatan untuk mengembangkan dirinya di tempat ia bekerja, dapat menetapkan standar hasil kerja lebih tinggi untuk dirinya sendiri, selalu merasa aman dari ancaman atas keselamatan jiwanya dalam melakukan pekerjaannya, dan menetapkan standar hasil kerja kepada bawahannya yang lebih tinggi. Parameter estimasi antara variabel motivasi manajer dengan kinerja manajerial dibentuk menghasilkan nilai CR 4.765. Hal ini menunjukkan bahwa nilai CR ± 1.96 , sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial diterima pada tingkat signifikansi 5% dan dapat juga dilihat dari *P-value*. Dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.063, karena *P-value* kurang dari 0.1, maka hipotesis tersebut diterima. Tingkat motivasi sebesar 29.90 % mampu mendorong kinerja manajerial. Para manajer menghubungkan prestasinya dengan nilai penghargaan dan memperhatikan jenis penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan motivasi. Ada empat prasyarat untuk menghubungkan prestasi manajer dengan penghargaan; yaitu:

1. Para manajer perlu mengembangkan dan mengkomunikasikan standar prestasi kepada para karyawan.
2. Para manajer membutuhkan penilaian prestasi yang valid dan akurat yang digunakan untuk membandingkan para karyawan.
3. Para manajer perlu secara relatif menentukan campuran antara kontribusi prestasi individu dan selanjutnya memberikan penghargaan yang sesuai.
4. Para manajer seharusnya menggunakan penilaian prestasi secara berlainan dengan mengalokasikan penghargaan yang berbeda-beda (Kreitner dan Kinicki, 2000).

Oleh karena itu semakin tinggi motivasi para manajer pada perusahaan, semakin tinggi kinerja manajerialnya. Parameter estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang dibentuk menghasilkan nilai CR 3.226. Hal ini dapat dilihat bahwa nilai CR ± 1.96 , sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dari penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.043, karena *P-value* kurang dari 0.05, maka hipotesis tersebut diterima. Artinya, partisipasi dalam penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur yang go publik di Inodonesia memberikan kontribusi pada kinerja manajerial sebesar 14.00 %. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, semakin besar pula kinerja manajerialnya.

Kinerja manajerial tersebut meliputi perencanaan, investigasi, evaluasi, dan supervisi (pengawasan). Dalam perencanaan meliputi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan pada skedul kerja, membuat prosedur kerja untuk bawahannya, dan perancangan program yang ada sesuai dengan tujuan perusahaan. Demikian pula yang termasuk dalam investigasi adalah pemeriksaan pekerjaan yang telah dilakukan dan penyelidikan terhadap susunan kerja. Penilaian kinerja dari hasil pekerjaan manajer, penilaian atas aktivitas kerja yang ada di bagian manajer, dan penilaian pekerjaan yang ada di bagian manajer merupakan bagian dari kinerja manajerial evaluasi. Sedangkan yang termasuk dalam pengawasan pada kinerja manajerial adalah pengawasan kepada bawahannya dengan menggunakan pedoman kerja, pengawasan dan monitoring terhadap peraturan kerja pada bawahannya, dan tugas pekerjaan yang telah diawasi pada bawahannya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan pengetahuan tentang sistem pengendalian melalui budget. Model analisis yang digunakan adalah *path analysis* untuk menguji apakah motivasi memediasi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil ini juga mengembangkan pada literatur akuntansi tentang peran budget. Hal ini juga sebagai pendukung penggunaan teori agensi yaitu hubungan antara *principal* (*top management*) dengan agen (para manajer).

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif secara signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi, dan motivasi dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian diatas juga mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, sampel yang digunakan pada penelitian ini hanya para manager yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia. Sehingga penelitian ini tidak dapat digunakan untuk mengeneralisasi seluruh manager

yang ada di Indonesia. Agenda penelitian mendatang disarankan memasukkan para manager yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada seluruh perusahaan yang go publik di Indonesia dengan cara proportional random sampling.

Kedua, Path analysis model mempunyai kelemahan-kelemahan. Pada model tersebut menggunakan *hierarchical equation*. Setiap *equation* mempunyai *error*. Coefficient path regression yang dihasilkan secara tidak langsung mempunyai perbedaan dengan model yang dihasilkan dari *simultaneous equation*. Untuk penelitian mendatang disarankan pengujian statistiknya menggunakan model yang dilakukan secara *simultaneous equation* agar dapat menghindari terjadinya error berkali-kali. Model tersebut lebih dikenal dengan menggunakan structural equation model (SEM). Berdasarkan hasil dari *confirmatory factor analysis*, maka disarankan pada penelitian berikut yang menggunakan *variable-variable* diatas dapat menggunakan instrumen-instrumen yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, James L, and Werner Worhke, (1995), *Amos 4.0 User's Guide*, SmallWaters Corporation, Printed in The United States of America.
- Argyris, C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, School of Business and Public Administration, Cornell University.
- Briers, M. and Hirst, M. (1990). The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, Organisation and Society*, 15(4): 373-398.
- Brownell, P. (1982)a. Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature* 1, 2: 124-153.
- Brownell, P. and M. McInnes. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review* : 587-600.
- Caplan, E. H.. (1989). Behavioral Accounting -A Personal View. *Behavioral Research in Accounting*, 1.
- Chalos P, and Haka, S. (1989). Participative Budgeting and Managerial Performance. *Decision Sciences*, 20: 334-347
- Chong, V. K. and D. Bateman. (2000). The effect of role stress on budgetary participation and job satisfaction-performance linkages: A test of two different model. *Advances in Accounting Behavioral Research* 3: 91-118.
- Dunk A.S. (1990). Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note. *Accounting, Organization and Society*, 15(3): 171-178.

- Ferris K.R., (1977), A Test of The Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment, *The Accounting Review*, July, pp. 605-615.
- Fornell, C. and D. F. Larcker. (1981). Evaluating structural equation models with observable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* : 39-50.
- Hackman, J.R., and L.W. Porter, (1968), Expectancy Theory Predictions of Work Effectiveness, *Organizational Behavior and Human Performance*, November, pp. 417-426.
- Hofstede, G.H., (1967), *The Game of Budget Control* (Van Gorcum)
- Hopwood, A.G. (1974)a. *Accounting and Human Behaviour*, Prentice Hall: US
- Jensen, M.C., and Meckling, R. (1976). Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economic*: 305-360.
- Johnson H.T., and Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, HBP: US.
- Kaplan, R.S., and Atkinson, A.A. (1989). *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall: Englewood.
- Kaplan, R.S. (1986). The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organization and Society*: 429-452.
- Keely, M. (1978). A contingency framework for performance evaluation. *Academy of Management Review*, July: 428-438.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*: 707-721.
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review*, Jul: 511-526.
- Lal, M., Dunk, A.S. and Smith, G.D. (1995). Participative budgeting, motivation, and managerial performance. *Proceeding International Management Accounting Conference*, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, 19-21 Jan
- Luckett, P.F., and Eggleton, I.R.C. (1991). Feedback and management accounting: A review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organization and Society*: 371-394.
- Lukka, K. (1988). Budgeting biasing in organizations: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organization and Society*, 281-301.
- Lyne, S.R. (1992). Perceptions and attitudes of different user-groups to the role of budget, budget pressure and budget participation. *Accounting and Business Research*, 22(88): 357-369.

- Magner, N., R. B. Welker and T. L. Campbell. (1996). Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting And Business Research* 27: 41-50.
- Mahony, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll, (1965), *The Job of Management, Industrial Relations*, February, pp. 97-110.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job satisfaction on managerial performance and work motivation: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 14(4): 347-357.
- Milani, K., (1975), The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*, April, pp. 274-284.
- Murray, D., (1990), The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 2, pp. 104-123.
- Otley, D.T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, Spring: 122-149.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior*, NY: Prentice Hall
- Ross, m., (1976), The Self-Perception of Intrinsic Motivation, In Harvey, J.H., and R.F. Kidd (eds) *New Directions in Attribution Research*, Vol. 1, New York, Wiley.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methodsfor Business: A Skill-Building Approach*, US: John Wiley.
- Shields, J. F. and M. D. Shields, M. (1998). Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*: 49-76.
- SPSS Inc. (1996). *SPSS Base 7. 0: Base For Windows: User's Guide*, SPSS Inc. Chicago: ILL.
- Wahba, M.A., and R.J. House, (1974), Expectancy Theory in Work and Motivation-Some Logical and Methodological Issues, *Human Relations*, February, pp. 121-147.
- Welsch, G.A., (1976), *Budgeting: Profit Planning and Control*, Fourth Edition, Prentice Hall.