



The Effect of Goal Orientation and Leadership Toward Management Accountant's Role in Business Decision Making and Adoption in New Management Accounting Techniques

Name : Rr Indah Mustikawati

UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

This research aims at investigating the interaction between goal orientation and leadership towards management accountant's role in business decision processes. This study also intends to test the effect of goal orientation and leadership towards adoption in new management accounting techniques.

The sample are 110 management accountants of big manufacturing companies listed in Hand Book of The Top Companies and Big Group in Indonesia, published by PT Kompas 1998. The hypothesis testing is executed by employing two-way anova analysis for the first hypothesis and discriminant analysis for second hypothesis.

The result indicates an interaction between goal orientation and leadership towards management accountant's role in business decision processes. Although the result shows the effect of goal orientation and leadership towards adoption in new management accounting techniques, the value of square canonical correlation ($CR^2=0.335^2 = 0.112225$) is indicated that independence variables (goal orientation and leadership) explaining only 11.22% of the variation of dependence variables-adption in new management accounting techniques.

Key words: Goal Orientation, Leadership, Role in Business Decision Processes, Adoption in New Management Accounting Techniques



Pengaruh *Goal Orientation* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peran Akuntan Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Bisnis dan Adopsi Teknik Akuntansi manajemen Baru

Nama : Rr Indah Mustikawati

INTISARI

Penelitian ini bertujuan menguji interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan, serta melihat pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

Sampel penelitian yang diambil secara random, terdiri dari 110 akuntan manajemen perusahaan manufaktur besar yang terdaftar dalam *Hand Book of The Top Companies and Big Group in Indonesia* yang diterbitkan PT Kompas tahun 1998. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memakai analisis anova 2 (dua) jalur untuk hipotesis pertama, dan analisis diskriminan untuk hipotesis kedua.

Hasil analisis data menunjukkan adanya interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis. Meskipun hasil analisis menunjukkan pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru, namun nilai *square canonical correlation* (CR^2)=0.335² atau sama dengan 0.112225, mengindikasikan bahwa variabel independen (*goal orientation* dan gaya kepemimpinan) hanya menjelaskan 11.22% variasi variabel dependen adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

Kata kunci: *Goal Orientation*, Gaya kepemimpinan, Peran dalam Pengambilan Keputusan Bisnis, Adopsi Teknik Akuntansi Manajemen Baru



Pengaruh *Goal Orientation* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peran Akuntan Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Bisnis dan Adopsi Teknik Akuntansi manajemen Baru

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Peran akuntan manajemen saat ini menjadi isu yang sedang diperdebatkan, yaitu perlunya akuntan manajemen menjadi konsultan bisnis internal yang trampil dalam pendesainan dan implementasi teknik akuntansi manajemen yang sesuai, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan bisnis (Kaplan, 1995; Evans and Ashworth, 1996; Cooper, 1996).

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan mengenai isu tersebut tidak berhasil menunjukkan pola motivasi dan perilaku yang seharusnya bagi akuntan manajemen untuk mengisi harapan tersebut. Penelitian yang pernah dilakukan tersebut hanya memberikan sedikit petunjuk yang berhubungan dengan bagaimana perilaku yang diharapkan bisa didorong di tempat kerja (Coad, 1999).

Didasarkan dari perspektif pemrosesan informasi oleh manusia, psikolog pendidikan berpendapat bahwa *goal*/tujuan yang dikejar oleh manusia menciptakan suatu rerangka yang dengan itu manusia menginterpretasi dan bereaksi pada kejadian (Ames and Archer, 1988; Dweck and Legget, 1988). Penelitian mengenai pengolahan informasi oleh manusia yang ada sebelumnya banyak dikritik karena kurangnya perhatian pada konteks natural pada perilaku manusia. Penelitian tersebut menempatkan penyebab perilaku yang utama adalah pada diri manusia, dan memperkirakan individu akan bertindak serupa dalam situasi yang berbeda. Pakar teori pemrosesan informasi manusia selanjutnya meneruskan atensi mereka pada penelitian *multi-method* yang tujuannya mengembangkan teori mereka dengan memasukkan variabel motivasi dan lingkungan (Libby and Luft, 1993; Peters, 1993) dan *goal orientation model* dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

Secara spesifik ada dua macam *goal orientation*/orientasi tujuan, yaitu *performance goals*/tujuan kinerja dan *learning goals*/tujuan pembelajaran. *Goal orientation* dikonseptualisasikan sebagai suatu *mental framework* bagaimana individu



menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Ames and Archer, 1988; Dweck and Legget, 1988).

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Coad (1999) yang meneliti hubungan antara *goal orientation* dengan keterlibatan atau independensi akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan, adopsi teknik akuntansi manajemen baru, dan *leadership* sebagai faktor yang sangat penting mempengaruhi *goal orientation*. Di Indonesia, penelitian yang berkaitan dengan *goal orientation* dan hubungannya dengan peran akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan bisnis dan adopsi teknik akuntansi manajemen baru belum pernah dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis ingin menguji pengaruh *goal orientation* akuntan manajemen terhadap peran akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan bisnis, dan adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

2. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah ada interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan bisnis ?
- b. Apakah ada pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru ?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Memperoleh bukti empiris tentang interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan
- b. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru.



B. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Goal Orientation

Goal orientation/orientasi tujuan dikonseptualisasikan sebagai suatu *mental framework* bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya (Ames and Archer, 1988; Dweck and Legget, 1988). Secara spesifik ada dua macam *goal orientation*/orientasi tujuan, yaitu *performance goals*/tujuan kinerja dan *learning goals*/tujuan pembelajaran.

Individu dengan orientasi tujuan kinerja memperhatikan dengan pencapaian evaluasi positif (dan menghindari evaluasi negatif) dari hal penting selain kemampuan dan kinerja mereka sekarang ini. Ada perhatian untuk dianggap mampu dan individu menunjukkan bukti kemampuan dapat berhasil, dengan berkinerja melebihi yang lain, atau dengan pencapaian keberhasilan dengan upaya yang sedikit. Individu dengan orientasi kinerja cenderung meletakkan atribut sukses atau gagal pada level kemampuan mereka, yang mereka yakini merupakan entitas yang tetap (sudah 'kodrat' dan tidak dapat diubah). Mereka segan untuk melakukan eksperimen dengan pendekatan baru, karena takut hasilnya jelek dan sebagai konsekuensi evaluasi negatif atas kemampuan dan kinerja mereka. Mereka menghindari situasi yang menantang. Suatu *performance goals orientation*/orientasi tujuan kinerja mengisyaratkan seorang individu untuk mempercayai bahwa kompetensi tidak mungkin untuk diubah, untuk mengevaluasi kompetensi dirinya dengan orang lain, dan untuk memilih suatu tugas yang dapat membuktikan kemampuannya dan menghindari kegagalan.

Sebaliknya, individu dengan orientasi tujuan pembelajaran memperhatikan peningkatan kompetensi mereka. Mereka pada hakikatnya mempunyai perhatian pada pekerjaan mereka, memandang diri mereka sebagai pribadi yang selalu ingin tahu, dan memilih tugas yang menantang yang memberinya kesempatan untuk belajar. Individu berorientasi pembelajaran tidak terlalu terganggu dengan adanya kesalahan, dan menganggap kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Mereka cenderung meletakkan atribusi kesuksesan atau kegagalan pada level usaha yang dikerahkan, dan berkeyakinan bahwa kualitas dan kemampuan mereka dapat diperluas, diubah, dan dikembangkan (Ames and Archer, 1988; Dweck and Legget, 1988). Suatu *learning*



goals orientation/orientasi tujuan pembelajaran mengisyaratkan seorang individu untuk mempercayai bahwa kompetensi yang dimilikinya dapat diperbaiki, untuk mengevaluasi kompetensi yang dimiliki dikaitkan dengan kompetensi awalnya, dan untuk memilih tugas yang menantang secara terus menerus (Dweck, 1986; Harackiewicz & Elliot, 1993; Nicholls, 1984).

Dengan adanya karakteristik individu yang berorientasi pembelajaran dan kinerja ini, dibutuhkan konsiderasi seluas-luasnya yang mana mereka dapat menunjukkan ciri/sifat yang stabil atau apakah mereka dipengaruhi oleh kondisi lingkungan. Bukti-bukti yang ada menunjukkan bahwa meskipun terlihat adanya stabilitas tujuan pembelajaran dan kinerja individu, *setting* sosial penugasan dapat membuat satu tujuan atau yang lain menjadi lebih menonjol (Ames, 1984; Covington, 1984; Ames and Archer, 1988).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Konsep gaya kepemimpinan menjadi penting dikaitkan dengan tujuan penelitian ini karena persepsi akuntan manajemen pada perilaku pimpinan mereka dapat mendorong adopsi dari *learning goals*/tujuan pembelajaran atau *performance goals*/tujuan kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang lain pada saat mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan bukan merupakan pendapat pemimpin tentang perilaku mereka, tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku kepemimpinannya (Hersey & Blanchard, 1984).

Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional pada dasarnya mengacu pada dua faktor utama, yaitu *contingent reward* dan *management-by-exception*. Sedangkan kepemimpinan transformasional didasarkan pada faktor: *charisma, inspiration, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Pemimpin transformasional bekerja lebih banyak dengan kolega dan yang dipimpinya, daripada sekedar merancang pertukaran dan kesepakatan. Ketika berhasil, mereka menyadari sepenuhnya bahwa kunci keberhasilan adalah pada kelompok atau pada organisasi. Mereka senantiasa memperhatikan pada pencapaian, pertumbuhan, dan



pengembangan anggota yang dipimpinnya. Secara khusus, mereka menjadi jalan untuk mencapai hasil yang lebih besar dengan menerapkan satu atau lebih dari : *'Four Is: individual consideration, intellectual stimulation, insprational motivation* dan *individualized influence* (Avolio et.al., 1991).

3. Peran Dalam Proses Pengambilan Keputusan Bisnis

Peran dalam proses pengambilan keputusan bisnis didefinisikan sejauh mana keterlibatan atau sebaliknya independensi akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Akuntan manajemen yang terlibat, sebuah tipe ideal yang menempatkan penekanan yang tinggi pada kolaborasi dan pemberian masukan kepada manajer puncak yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan bisnis (Sathe, 1982, 1983 dalam Coad, 1999).

Pada tipe yang lain yaitu akuntan manajemen yang independen, menempatkan penekanan yang tinggi pada pelaporan keuangan eksternal dan tanggung jawab yang diturunkan dari menjamin kepatuhan pada prosedur pengendalian internal. Dalam peran ini, obyektivitas dan independensi dalam berhubungan dengan manajemen dinilai, dan akuntan manajemen jarang berkumpul dalam proses pengambilan keputusan. Hasilnya, pengendalian cenderung reaktif daripada antisipatif (Sathe, 1982, 1983 dalam Coad, 1999).

Mengikuti studi dari Simon *et.al.*, (1954), kebijaksanaan akuntansi manajemen konvensional menempatkan akuntan manajemen pada peran pelayanan/pemberian jasa, yang bertanggungjawab atas penyediaan: *scorekeeping* yang berkualitas tinggi, informasi pemecahan masalah dan pengarahan perhatian kepada semua tingkatan manajemen, untuk pengambilan keputusan mereka (Parker, 1975 pada Coad, 1999).

Saat ini, akuntan manajemen mempunyai dua tanggung jawab yang bertolak belakang, yang sama pentingnya. Di satu sisi, akuntan manajemen bertanggungjawab untuk menyediakan bantuan dalam proses pembuatan keputusan bisnis. Hal ini menghendaki tingkat keterlibatan yang tinggi dengan anggota tim manajemen yang lain. Di sisi yang lain, akuntan manajemen bertanggungjawab atas integritas informasi keuangan yang disediakan bagi pemakai eksternal, dan untuk menjamin bahwa praktik pengendalian telah sesuai dengan kebijakan perusahaan. Untuk mengemban tanggung



jawab ini secara efektif, akuntan manajemen harus memelihara obyektivitas dan independensi dengan manajemen.

Beberapa keputusan bisnis dikarakteristikan dengan sesuatu yang baru, kompleks, dan tidak final, yang mana manajer mengabaikan *outcome* yang mungkin mengalir dari keputusan dan tindakan mereka (Mintzberg, 1976 pada Coad, 1999). Akuntan manajemen yang berorientasi tujuan kinerja menganggap kesalahan sebagai sinyal yang menunjukkan kemampuan yang rendah. Dalam mengantisipasi hal itu, mereka cenderung menghindari tantangan, ketidakpastian, risiko kegagalan yang relatif tinggi dikaitkan dengan keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan. Sebagai tambahan, karena kualifikasi dan pelatihan yang pernah mereka dapatkan mensyaratkan kompetensi dalam pelaporan eksternal dan pengendalian internal, akuntan manajemen berorientasi kinerja lebih nyaman mendemonstrasikan kompetensi tersebut kepada pihak lain, dan harapannya mereka akan menerima *judgement* yang menguntungkan untuk menunjukkan *valued ability*/kemampuan yang dinilai.

Pada sisi yang lain, akuntan manajemen yang berorientasi pembelajaran cenderung menyukai kesempatan untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan bisnis, karena mereka menganggap situasi yang menantang adalah kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan memperoleh *skill* baru.

Hasil penelitian Coad (1999) yang mengeksplorasi implikasi motivasi dari orientasi tujuan akuntan manajemen memberikan bukti kuat yang mendukung bahwa orientasi tujuan pembelajaran yang diperkuat dengan kepemimpinan transformasional akan mendorong akuntan manajemen untuk lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (*management by exception*) yang mempedulikan kesalahan dan kemampuan seseorang berhubungan dengan orientasi tujuan kinerja yang mendorong akuntan manajemen lebih *independence*/tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan bisnis.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hipotesis yang ingin peneliti uji adalah sebagai berikut:

H₁ : Terdapat interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan bisnis.



4. Adopsi Teknik Akuntansi Manajemen Baru

Adopsi teknik akuntansi manajemen baru didefinisikan sebagai pengenalan yang disengaja dalam peran kerja seseorang yang baru dan berguna, meliputi: ide, produk, proses, dan prosedur.

Selama tahun 1980an, sejumlah penulis mempertanyakan relevansi lanjutan dari akuntansi manajemen pada sebuah lingkungan yang menurut pendapat mereka, menggambarkan persaingan yang global yang terus meningkat dan adanya perubahan revolusioner pada manajemen operasi (Johnson and Kaplan, 1987 pada Coad, 1999). Kritikan tersebut kemudian diikuti dengan serangkaian 'resep' untuk memperbaiki relevansi akuntansi manajemen dalam lingkungan baru. Beberapa teknik akuntansi manajemen yang sering disarankan untuk perbaikan relevansi akuntansi manajemen dengan lingkungan baru adalah: *Activity-based Costing (ABC)*, *Activity-based management (ABM)*, *Throughput Accounting*, *Life-cycle Costing*, *Value-chain Approaches to Strategic Cost Management*, *The Accounting Assessment of competitive Position*, *Qualitative Performance measure*, *The Balance Scorecard*, *Target Costing*, *“Kaizen” Cost Management (formal, regular cost reduction programmes)* (Bromwich and Bhimani (1994); Macintosh (1994); and Cooper (1996).

Sange (1990) menegaskan bahwa satu dari faktor yang paling penting yang mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja adalah iklim yang diciptakan oleh pemimpin dalam organisasi. Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional penting karena persepsi akuntan manajemen pada perilaku kepemimpinan bisa mendorong adopsi orientasi tujuan, yang potensial mempengaruhi perubahan pada sistem akuntansi. Hasil penelitian Coad (1999) juga menunjukkan bahwa orientasi tujuan akuntan manajemen memberikan bukti kuat yang mendukung bahwa orientasi tujuan pembelajaran yang diperkuat dengan kepemimpinan transformasional akan mendorong akuntan manajemen untuk lebih bereksperimen dengan teknik akuntansi manajemen baru. Bukti tersebut juga menunjukkan bahwa orientasi tujuan pembelajaran tidak didorong oleh gaya kepemimpinan transaksional (*management by exception*). Bukti tersebut secara statistik signifikan, meskipun lemah, bahwa gaya kepemimpinan transaksional (*management by exception*) yang relatif *concern* terhadap kesalahan dan



kemampuan seseorang dan orientasi tujuan kinerja mendorong akuntan manajemen untuk lebih independen. Gaya kepemimpinan transaksional (*management by exception*) memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan pendekatan-pendekatan transformasional, sehingga tidak mendorong akuntan manajemen untuk lebih bereksperimen dengan teknik akuntansi manajemen baru.

Berkaitan dengan penjelasan ini, hipotesis yang akan diuji adalah:

H₂ : Terdapat pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

C. METODE PENELITIAN

1. Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Pemilihan sampel yang digunakan adalah akuntan manajemen perusahaan manufaktur besar yang terdaftar dalam *Hand Book of The Top Companies and Big Group in Indonesia* yang diterbitkan oleh PT Kompas tahun 1998. Pemilihan sampel dilakukan secara random. Adapun kriteria sampel yang dipilih sebagai responden adalah akuntan manajemen yang telah bekerja selama minimal satu tahun. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam tugasnya sebagai akuntan internal perusahaan. Pengumpulan data diperoleh melalui *mail survey*/survey kuesioner melalui pos yang instrumennya menggunakan instrumen kuesioner terstruktur pada penelitian Coad (1999).

Total kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 750 kuesioner. Jumlah kuesioner yang kembali sampai batas waktu yang ditentukan adalah 121 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang diterima hanya 110 kuesioner yang dapat dipergunakan dalam analisis data, sedangkan 11 kuesioner lainnya tidak diisi dengan lengkap oleh responden, serta tidak mewakili sampel yang diinginkan, sehingga tidak dapat dianalisis.

2. Pengukuran Variabel

Goal Orientation

Goal orientation/orientasi tujuan dikonseptualisasikan sebagai suatu *mental framework* bagaimana individu menginterpretasi dan merespon situasi/kejadian yang dihadapinya Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah yang



dikembangkan oleh Ames dan Archer (1988) dan Dweck dan Leggett (1988), dengan 14 item pernyataan, dengan menggunakan lima point skala Likert. Responden diminta untuk memberi jawaban berupa pernyataan (1) sangat tidak setuju dan ; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; (5) sangat setuju.

Peran Dalam Proses Pengambilan Keputusan Bisnis

Instrumen didesain untuk mengukur peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis, yaitu dengan menguji keterlibatan dan independensi akuntan manajemen dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Instrumen mengadaptasi dari *methodological appendix of Sathe* (1982), dengan 10 item pertanyaan, dengan menggunakan lima point skala Likert. Responden diminta untuk memberi jawaban berupa pernyataan (1) sangat tidak setuju dan; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; (5) sangat setuju.

Adopsi Teknik Akuntansi Manajemen Baru

Adopsi Teknik Akuntansi Manajemen Baru diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Coad (1999). Kecenderungan akuntan manajemen dalam mengadopsi teknik akuntansi manajemen baru diukur dengan menyediakan daftar teknik akuntansi manajemen yang diidentifikasi sebagai berikut:

Activity-based Costing (ABC)
Activity-based management (ABM)
Throughput Accounting
Life-cycle Costing
Value-chain Approaches to Strategic Cost Management
The Accounting Assessment of competitive Position
Qualitative Performance measure
The balance Scorecard
Target Costing
“Kaizen” Cost Management (formal, regular cost reduction programmes)

Instrumen ini menggunakan skala nominal. Responden diminta untuk memberi jawaban atas 6 item pernyataan mengenai pengalaman mereka pada masing-masing teknik akuntansi manajemen:



- (1) Teknik tersebut tidak digunakan di perusahaan saya
- (2) Teknik tersebut digunakan di perusahaan saya, tetapi saya tidak terlibat dengannya
- (3) Teknik tersebut digunakan di perusahaan saya, dan saya membantu mengoperasikan sistemnya
- (4) Saya memprakarsai pengenalan teknik ini
- (5) Saya mengimplementasikan teknik ini
- (6) Saya memprakarsai pengenalannya dan bertanggungjawab untuk implementasi.

Untuk penyederhanaan analisis data, item pertanyaan (1) dan (2) dikategorikan 'tidak terlibat' dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru, sedangkan item pernyataan (3), (4), (5), dan (6) dikategorikan 'terlibat' dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

Gaya Kepemimpinan

Persepsi akuntan manajemen pada perilaku pemimpin mereka diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass (1985) dan Bass dan Avolio (1994). Responden diminta untuk memberi jawaban mengenai seberapa sering pimpinan mereka menunjukkan perilaku yang digambarkan: tidak sama sekali (1); sekali (2); kadang-kadang (3); agak sering (4); hampir sering (5). Jumlah item pertanyaan sebanyak 41 pertanyaan.

3. Metode Analisis Data

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya oleh peneliti sebelumnya. Namun demikian, uji validitas dan reliabilitas tetap dilakukan karena mempertimbangkan waktu dan kondisi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Teknik pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini menggunakan analisis anova 2 Jalur. Menurut Ghozali (2005), analisis anova 2 Jalur yaitu metode untuk menguji hubungan antar satu variabel dependen (skala metrik) dengan satu atau lebih variabel independen (skala nonmetrik atau kategorikal dengan dua variabel atau lebih). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dilakukan pengujian persyaratan analisis anova dua jalur untuk mengetahui apakah data yang terkumpul telah memenuhi persyaratan analisis atau tidak, yaitu berupa uji normalitas dan uji homogenitas.

Teknik pengujian hipotesis kedua menggunakan analisis diskriminan, yaitu analisis yang menghubungkan variabel dependen berskala nominal dengan satu atau lebih variabel independen yang berskala interval atau skala rasio (Cooper, 2003).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Pengujian Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis dimaksudkan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul telah memenuhi persyaratan analisis atau tidak.

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan mendasarkan pada uji Kolmogorov Smirnov (KS) dengan uji p 2 ekor (*two tailed*).

Tabel 1
Rangkuman Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Kolmogorov Smirnov	p	Status Kesimpulan
Peran Akuntan Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Bisnis	0.725	0.669	Normal

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas, harga hasil uji p 2 ekor dari KS > 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis (0.725) dan adopsi teknik akuntansi manajemen baru (0.753) berasal dari populasi berdistribusi normal.

b. Analisis Homogenitas Varians

Uji Homogenitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil dari populasi memiliki varian yang sama atau menunjukkan perbedaan yang signifikan satu sama lain. Untuk menguji homogenitas varian digunakan uji F berpasangan.

Adapun rangkuman hasil uji homogenitas F berpasangan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2

Rangkuman Hasil Uji Homogenitas Ubahan

	Ubahan	hitung	p	kesimpulan
	Peran Akuntan Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis	0.046	0.987	Homogen

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan hasil uji homogenitas, hasil uji p ekor $> 0,05$, dengan demikian dapat disimpulkan peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis (0.987), dan adopsi teknik akuntansi manajemen baru (0.466) berdistribusi homogen.

2. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

a. Peran dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Pengajuan hipotesis alternatif (H_1) menyatakan “Ada interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis”.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis anova dua jalur. Berikut ini hasil rangkuman analisis anova dua jalur untuk variabel peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis.

Tabel 3
Peran dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Keterangan	Jumlah Kuadrat	Df	Rerata Kuadrat	F _{hit}	p(sig)
<i>Goal Orientation</i> *Gaya Kepemimpinan	82.951	1	82.951	4.807	0.031
Error	1829.205	106	17.257		
Total	68371.000	110			

Sumber : Data Primer yang diolah

Interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis berdasarkan analisis diperoleh harga F hitung 4.807 dengan nilai p sebesar 0.031 , ternyata p hitung lebih kecil p kritis. Dengan demikian dapat disimpulkan ada interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian dari Coad (1999) yang menemukan bahwa orientasi tujuan pembelajaran yang diperkuat dengan kepemimpinan transformasional akan mendorong akuntan manajemen untuk lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (*management by exception*) yang mempedulikan kesalahan dan kemampuan seseorang berhubungan dengan orientasi tujuan kinerja yang mendorong akuntan manajemen lebih *independence*/tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan bisnis.

Akuntan manajemen yang berorientasi pembelajaran cenderung menyukai kesempatan untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan bisnis, karena mereka menganggap situasi yang menantang adalah kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan memperoleh *skill* baru.

Pada sisi yang lain, akuntan manajemen yang berorientasi tujuan kinerja menganggap kesalahan sebagai sinyal yang menunjukkan kemampuan yang rendah. Individu dengan orientasi tujuan kinerja memperhatikan dengan pencapaian evaluasi



positif (dan menghindari evaluasi negatif) dari hal penting selain kemampuan dan kinerja mereka sekarang ini. Dalam mengantisipasi hal itu, mereka cenderung menghindari tantangan, ketidakpastian, risiko kegagalan yang relatif tinggi dikaitkan dengan keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan. Sebagai tambahan, karena kualifikasi dan pelatihan yang pernah mereka dapatkan mensyaratkan kompetensi dalam pelaporan eksternal dan pengendalian internal, akuntan manajemen berorientasi kinerja lebih nyaman mendemonstrasikan kompetensi tersebut kepada pihak lain, dan harapannya mereka akan menerima *judgement* yang menguntungkan untuk menunjukkan *valued ability*/kemampuan yang dinilai.

b. Adopsi Teknik Akuntansi Manajemen Baru

Pengajuan hipotesis alternatif (H_2) menyatakan “Terdapat pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru”.

Teknik pengujian hipotesis kedua menggunakan analisis diskriminan, yaitu analisis yang menghubungkan variabel dependen berskala nominal dengan satu atau lebih variabel independen yang berskala interval atau skala rasio (Cooper, 2003). Apabila persamaan diskriminan telah ditemukan, persamaan tersebut dapat digunakan untuk memprediksi klasifikasi sebuah observasi/pengamatan baru.

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis kedua dengan analisis diskriminan:

Tabel 4

Group Statistics

Adopsi Teknik Akuntansi		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Tidak Terlibat	Orientasi Tujuan	52.8889	9.39021	54	54.000
	Gaya Kepemimpinan	139.1481	28.01577	54	54.000
Terlibat	Orientasi Tujuan	56.3214	6.48945	56	56.000
	Gaya Kepemimpinan	150.9464	23.00152	56	56.000
Total	Orientasi Tujuan	54.6364	8.19121	110	110.000
	Gaya Kepemimpinan	145.1545	26.14785	110	110.000

Sumber : Data Primer yang diolah



Penilaian signifikansi variabel diskriminan dapat dilihat dari nilai rata-rata orientasi tujuan dan gaya kepemimpinan apakah berbeda secara signifikan untuk akuntan manajemen yang tidak terlibat dalam adopsi dengan akuntan manajemen yang terlibat dalam adopsi. Berdasarkan analisis group statistik jelas bahwa rerata nilai skor kelompok akuntan manajemen yang “tidak terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 52.8889 dan rerata nilai skor kelompok akuntan manajemen yang “terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 56.3214, dilihat dari *goal orientation*/orientasi tujuan. Rerata nilai skor kelompok akuntan manajemen yang “tidak terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 139.1481 dan rerata nilai skor kelompok akuntan manajemen yang “terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 150.9464, dilihat dari gaya kepemimpinan.

Tabel 5

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Orientasi Tujuan	.956	5.005	1	108	.027
Gaya Kepemimpinan	.949	5.846	1	108	.017

Sumber : Data Primer yang diolah

Test of equality of groups means memberikan nilai *Wilk's lambda* dan univariate F ratio untuk setiap variabel independen. Dengan melihat tingkat signifikannya (p) lebih kecil dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa secara univariate semua variabel signifikan yaitu untuk variabel orientasi tujuan dengan nilai *wilks'lambda* sebesar 0.956 atau dengan melihat nilai F sebesar 5.005 dengan nilai p sebesar 0.027 (lebih kecil dari 0.05), dan untuk variabel gaya kepemimpinan nilai *wilks'lambda* sebesar 0.949 atau dengan melihat nilai F sebesar 5.846 dengan nilai signifikansi sebesar 0.017 (lebih kecil dari 0.05).

Tabel 6



Test Results

Box's M		9.075
F	Approx.	2.964
	df1	3
	df2	2193869
	Sig.	.031

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Sumber : Data Primer yang diolah

Hasil uji *Box's M* menunjukkan nilai yang signifikan, yang berarti terdapat perbedaan matrix antar group dan ini menyalahi asumsi analisis diskriminan. Namun demikian analisis diskriminan tetap *robust* walaupun asumsi homogenitas covariance tidak terpenuhi.

Tabel 7

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Min. D Squared	Between Groups
1	Gaya Kepemimpinan	1.000	5.846		
2	Gaya Kepemimpinan	.958	8.160	.182	Tidak Terlibat and Terlibat
	Orientasi Tujuan	.958	7.310	.213	Tidak Terlibat and Terlibat

Sumber : Data Primer yang diolah

Hasil analisis dengan metode stepwise menunjukkan bahwa variabel pertama yang dimasukkan dalam analisis adalah X_1 (Gaya Kepemimpinan), kemudian variabel yang kedua yang dimasukkan dalam analisis adalah X_2 (Orientasi Tujuan). Metode ini untuk menentukan variabel mana yang paling menentukan antar kelompok akuntan manajemen yang terlibat/tidak terlibat dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

Tabel 8**Functions at Group Centroids**

	Function
Adopsi Teknik Akutansi	1
Tidak Terlibat	-.358
Terlibat	.346

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Sumber : Data Primer yang diolah

Function at group centroids digunakan untuk menentukan *cutting point* pengelompokan kasus. Nilai optimal *cutting point* adalah rata-rata tertimbang dari pasangan nilai. Nilai *cutting point* memberikan *range score* diskriminan untuk mengelompokkan akuntan manajemen yang “tidak terlibat” dan “terlibat” dalam adpsi teknik akuntansi manajemen baru.

Dengan melihat hasil nilai *centroid* dapat disimpulkan bahwa sumber utama dari perbedaan fungsi diskriman adalah kelompok akuntan manajemen yang tidak terlibat (negatif) dengan akuntan manajemen yang terlibat (positif).

Tabel 9**Eigenvalues**

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.126 ^a	100.0	100.0	.335

a. First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Sumber : Data Primer yang diolah

Tabel 10**Wilks' Lambda**

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.888	12.711	2	.002

Sumber : Data Primer yang diolah

Fungsi diskriman dengan dua buah variabel (X_1, X_2) ternyata signifikan seperti terlihat dari nilai *chi-square* sebesar 12.711 dengan nilai p sebesar 0.002 (nilai p ini lebih kecil daripada nilai p kritis sebesar 0.005). Fungsi diskriminan adalah signifikan dengan nilai korelasi kanonikal sebesar 0.335. Kalau nilai korelasi kanonikal ini dikuadratkan $(0.335)^2 = 0.1122$, maka dapat disimpulkan bahwa 11.22% variasi variabel adopsi teknik akuntan manajemen baru yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (*goal orientation* dan gaya kepemimpinan).

Tabel 11

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Orientasi Tujuan	.096
Gaya Kepemimpinan	.032
(Constant)	-9.851

Unstandardized coefficients

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan pada nilai *unstandardized coefficient* maka dapat dituliskan persamaan fungsi diskriminan sebagai berikut :

$$D = -9.851 + 0.032X_1 + 0.096X_2$$

Keterangan: D adalah nilai skor pada persamaan diskriminan

X_1 adalah nilai variabel diskriminan-gaya kepemimpinan

X_2 adalah nilai variabel diskriminan-*goal orientation*/
orientasi tujuan

Standardized coefficient fungsi diskriminan menunjukkan kontribusi parsial dari setiap variabel terhadap fungsi diskriminan. Dengan kata lain, *standardized coefficient* fungsi diskriminan digunakan untuk menilai kontribusi *unique* dari setiap variabel independen terhadap fungsi diskriminan.

Tabel 12

Classification Results^{b,c}

			Predicted Group Membership		Total
			Tidak Terlibat	Terlibat	
Original	Count	Tidak Terlibat	37	17	54
		Terlibat	19	37	56
	%	Tidak Terlibat	68.5	31.5	100.0
		Terlibat	33.9	66.1	100.0
Cross-validated ^a	Count	Tidak Terlibat	36	18	54
		Terlibat	21	35	56
	%	Tidak Terlibat	66.7	33.3	100.0
		Terlibat	37.5	62.5	100.0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. 67.3% of original grouped cases correctly classified.

c. 64.5% of cross-validated grouped cases correctly classified.

Sumber : Data Primer yang diolah

Classification result digunakan untuk menilai seberapa baik fungsi diskriminan. Fungsi diskriminan mampu mengelompokkan dengan benar sebesar 67.3%. Kemampuan mengelompokkan akuntan manajemen yang “tidak terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 68.5 (37/54), untuk kelompok akuntan manajemen yang “terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 66.1(37/56). Adapun rerata kemampuan mengelompokkan dengan benar sebesar 67.3% dari $(66.5+66.1)/2=67.3\%$. Fungsi diskriminan mampu memvalidasi antar kelompok yaitu sebesar 64.5%. Kemampuan memvalidasi antar kelompok akuntan manajemen yang “tidak terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 66.7%(36/54), untuk kelompok akuntan manajemen yang “terlibat” dalam adopsi teknik akuntansi manajemen baru sebesar 62.5% (35/56).

Hasil analisis diskriminan ini mendukung hipotesis alternatif yang kedua (H_2) yaitu terdapat pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru.



Hasil analisis ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Sange (1990) bahwa faktor yang potensial yang mempengaruhi dan menghambat perubahan pada sistem akuntansi adalah *goal orientation*/orientasi tujuan pada penerapan akuntansi manajemen. Akuntan manajemen yang berorientasi kinerja menghindari eksperimen dengan pendekatan baru karena takut hasilnya jelek dan evaluasi kemampuan dan kinerjanya menjadi negatif. Bahkan, ketika dihadapkan pada kegagalan selama penugasan, mereka segera menunjukkan respon tidak berdaya. Dalam ekspektasi atas hasil, akuntan manajemen yang berorientasi kinerja akan merasa nyaman mengoperasikan sistem yang sedang berjalan daripada mereka harus memulai dan memelihara tindakan seperlunya untuk memperkenalkan sistem akuntansi manajemen yang baru.

Sebaliknya, akuntan manajemen yang berorientasi pembelajaran menaruh perhatian pada peningkatan kompetensi mereka. Mereka cenderung lebih pro aktif dalam pengembangan diri, pembaharuan teknik dan inovasi peran kerja. Hal itu sebagai penanggulangan resistensi perubahan dan menghadapi kesulitan operasional yang muncul dari implementasi sistem baru yang dihargai sebagai tantangan, yang merupakan bagian dari proses pembelajaran.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Coad (1999) Hasil penelitian Coad (1999) juga menunjukkan bahwa orientasi tujuan akuntan pembelajaran yang diperkuat dengan kepemimpinan transformasional akan mendorong akuntan manajemen untuk lebih bereksperimen dengan teknik akuntansi manajemen baru.

Meskipun hasil penelitian ini mendukung hipotesis alternatif yang kedua (H_2) dan persamaan diskriminan yang diperoleh adalah signifikan, namun sebagaimana terlihat dalam hasil analisis yaitu pada nilai korelasi kanonikal yang sebesar 0.335 (lihat tabel 4.11), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen (*goal orientation* dan gaya kepemimpinan) dapat menjelaskan 11.22% variasi variabel adopsi teknik akuntansi manajemen baru. Angka 11,22% diperoleh dari pengkuadratan 0.335 ($0.335^2 = 0.1122$).

Penulis menduga faktor lain yang mempengaruhi adopsi teknik akuntansi manajemen baru tersebut. Peneliti sebelumnya berpendapat bahwa kelihatan



mengejutkan bahwa sedikit perusahaan yang menampakkan responnya pada perubahan. Sejumlah alasan dikemukakan, termasuk tekanan pekerjaan yang rutin, yang mengakibatkan kurangnya waktu akuntan manajemen dalam memperkenalkan sistem akuntansi yang baru (Simon *et.al.*; Hooper, 1978; Drury *et.al.*, 1993 pada Coad, 1999); dan kemungkinan bahwa banyak sistem akuntansi manajemen baru tidak memenuhi kriteria biaya *versus* manfaat (Bromwich and Bhimani, 1994).

Faktor lain sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil survey yang dilakukan oleh Tim LSM-FEUI yang diulas dalam majalah Swa (2005) didapat temuan bahwa banyak perusahaan yang menyatakan bahwa sesungguhnya mereka tidak pernah menganut mentah-mentah konsep yang mereka dapatkan dari berbagai sumber. Hal ini dikarenakan perusahaan berkeyakinan bahwa sebuah konsep dilahirkan dari penelitian yang terjadi pada lingkungan dengan kondisi tertentu (kondisi pasar, konsumen, dan persaingan tertentu) sehingga timbul asumsi-asumsi tertentu yang belum pasti sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan. Kecenderungan yang terjadi adalah setiap perusahaan akan memodifikasi setiap konsep yang ada sehingga dapat sesuai dengan kondisi yang mempengaruhi perusahaan bahkan ada yang menggabungkan suatu konsep dengan konsep lainnya, maupun menyesuaikan konsep tersebut dengan falsafah atau *value* utama yang dimiliki perusahaan. Kecenderungan pengadopsian suatu konsep oleh perusahaan tidak semua diimplementasi, tetapi diadaptasi disesuaikan dengan kondisi/keadaan perusahaan.

E. PENUTUP

1. Simpulan

- a. Dari hasil pengujian atas hipotesis alternatif pertama (H_1) dengan teknik analisis anova dua jalur terbukti ada interaksi kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan terhadap peran akuntan manajemen dalam pengambilan keputusan bisnis, berdasarkan analisis diperoleh harga F hitung 4.807 dengan nilai p sebesar 0.031 (tingkat signifikansi p kurang dari 0.05).
- b. Hasil pengujian dengan analisis diskriminan mendukung hipotesis alternatif kedua (H_2) yaitu terdapat pengaruh kecenderungan *goal orientation*/orientasi tujuan akuntan manajemen dan kecenderungan gaya kepemimpinan atasan



terhadap adopsi teknik akuntansi manajemen baru. Hal ini dibuktikan dengan hasil *test of equality of groups means* memberikan nilai *Wilk's lambda* dan univariate F ratio untuk setiap variabel independen. Dengan melihat tingkat signifikansinya (p) lebih kecil dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa secara univariate semua variabel signifikan (untuk variabel *goal orientation*/orientasi tujuan dengan nilai F sebesar 5.005 dengan nilai p sebesar 0.027, dan variabel gaya kepemimpinan nilai F sebesar 5.846 dengan nilai signifikansi sebesar 0.017). Fungsi diskriminan dengan dua buah variabel (X_1, X_2) ternyata signifikan seperti terlihat dari nilai *chi-square* sebesar 12.711 dengan nilai p sebesar 0.002 (p lebih kecil dari p kritis sebesar 0.05). Berdasarkan pada nilai *unstandardized coefficient* maka dapat dituliskan persamaan fungsi diskriminan yaitu $D = -9.851 + 0.032X_1 + 0.096X_2$. Fungsi diskriminan mampu mengelompokkan kasus dengan benar sebesar 67.3%. Fungsi diskriminan mampu memvalidasi antar kelompok yaitu sebesar 64.5%.

- c. Besarnya *square canonical correlation* (CR^2)=0.335² atau sama dengan 0.112225, mengindikasikan bahwa variabel independen (*goal orientation* dan gaya kepemimpinan) dapat menjelaskan 11.22% variasi variabel dependen-adopsi teknik akuntansi manajemen baru.

2. Implikasi

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi perusahaan untuk melibatkan akuntan manajemen dalam peran yang lebih dinamik, sebagai konsultan bisnis internal yang trampil dalam pendesainan dan implementasi teknik akuntansi manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan bisnis.
- b. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pengembangan terhadap literatur maupun penelitian khususnya penelitian keperilakuan di Indonesia, khususnya mengenai *goal orientation*/orientasi tujuan seseorang, juga yang berkaitan dengan pola motivasi dan perilaku.



DAFTAR PUSTAKA

- Ames, C. 1984. Achievement Attribution and Self-Instructions in Competition and Individualistic Goal Structure. *Journal of Educational Psychology*, 76, 478-487.
- Ames, C. and Archer, J. 1988. Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York, Harper and Row.
- Brett, J.F. and Walle, D.M. 1999. Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program. *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, no. 6, 863-873.
- Coad. A F. 1999. Some Survey Evidence on The Learning and Performance Orientations of Management Accountants. *Management Accounting Research*, 10, 109-135.
- Cooper, Donald R. and Schindler, Pamela S. 2003. *Business Research Methods*. New York. McGraw-Hill.
- Dugdale, D. 1994. *Theory and Practice: The Views of CIMA Members and Students, Management Accounting (UK)*, 72(8), 56-59.
- Dweck, C.S. and Legget, E.L. 1988. A Social-Cognitif Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2005. "Survey konsep Manajemen Paling Berpengaruh. Perusahaan yang Menerapkan Konsep manajemen Terpopuler". *Majalah SWA*. 37-48.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan program SPSS*. Badan Penerbit Diponegoro.
- Ilgen, D. R., Fisher, C.D. and Taylor, M.S. 1979. Consequences of Individual Feedback on Behaviour in Organization. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Johnson, D.S., Beauregard, R.S., Hoover, P.B., and Schmidt, A.M. 2000. Goal Orientation and Task demand Effects on motivation, Affect, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, No. 5, 724-738.