

## **ATRIBUSI KINERJA OLEH MANAJEMEN DALAM INDUSTRI YANG DIREGULASI: PENGUJIAN EMPIRIS TEORI ATRIBUSI DALAM LAPORAN TAHUNAN INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA**

*Bambang Suripto*<sup>1</sup>

### **ABSTRACT**

*Previous research about causal attribution in the annual report found that management has tendencies to do self-serving attribution. There are two explanations for these phenomena. The first is that these phenomena occur because of impression management and the second is that these happen because of cognitive bias. Clapham and Schwenk (1991) investigated self-serving attribution phenomena in regulated industries and found that self-serving attributions occur because of cognitive bias, which support the latter explanation. These finding may occur because researcher used industries that do not have tight regulations. These contexts may not be strong enough to cause a different pattern of attribution. I replicate that research by using a sample of Indonesian banking firms which has a tighter regulation. The evidence shows that Indonesian banking industries have a different pattern of performance attribution. Therefore, this research result supports that self-serving attribution is expressed for management impression.*

**Keywords:** performance attribution, impression management, cognitive bias, Indonesian banking.

### **PENDAHULUAN**

Literatur manajemen strategik dan perilaku organisasi menunjukkan bahwa manajer perusahaan lebih sering mengatribusi kinerja yang baik ke faktor-faktor internal perusahaan dan kinerja yang buruk ke faktor-faktor eksternal perusahaan. Dalam literatur psikologi sosial, fenomena tersebut disebut atribusi *self-serving*. Terdapat dua penjelasan terhadap fenomena tersebut, yaitu *impression management* dan *cognitive bias*. Salancik dan Meindl (1984) dan Staw dkk (1983) memberikan bukti yang mendukung penjelasan *impression management* sedangkan Huff dan Schwenk (1985) mendukung penjelasan *cognitive bias* terhadap fenomena atribusi *self-serving*.

Untuk mengurangi alternatif penjelasan fenomena atribusi *self-serving*, Clapham dan Schwenk (1991) menguji teori atribusi dalam konteks industri yang diregulasi. Mereka memberi argumen apabila atribusi *self-serving* ditujukan untuk mengelola kesan, maka seharusnya pola atribusi dalam perusahaan yang diregulasi berbeda dengan industri yang tidak diregulasi. Apabila pola atribusi dalam industri yang diregulasi sama dengan industri yang tidak diregulasi, maka hal tersebut akan memperkuat penjelasan bias kognitif terhadap atribusi *self-serving*.

---

<sup>1</sup> Drs. Bambang Suripto, M.Si., Akuntan adalah Dosen Tetap Jurusan Akuntansi STIE YKPN Yogyakarta, sedang menempuh program Doktor Akuntansi pada Program Pascasarjana UGM.

Hasil penelitian Clapham dan Schwenk (1991) memberikan bukti pola atribusi dalam industri yang diregulasi sama dengan industri yang tidak diregulasi. Oleh karena itu, hasil penelitian tersebut mendukung penjelasan bias kognitif terhadap fenomena atribusi *self-serving*. Namun demikian, terdapat kemungkinan hasil penelitian tersebut terjadi karena konteks penelitian yang digunakan kurang kuat. Tingkat keketatan regulasi dalam berbagai industri yang diregulasi berbeda-beda. Hasil riset tersebut dapat terjadi karena industri utility yang mereka teliti tingkat regulasinya kurang ketat untuk dapat mengubah pola atribusi kinerja oleh manajemen.

Penelitian ini mereplikasi penelitian Clapham dan Schwenk (1991) dalam konteks industri yang diregulasi dengan ketat. Setelah krisis ekonomi, industri perbankan di Indonesia diregulasi dan diawasi dengan sangat ketat. Konteks tersebut sangat cocok untuk menguji ulang fenomena atribusi *self-serving* karena regulasi yang sangat ketat dapat mengakibatkan pola atribusi terhadap kinerja yang berbeda dari para manajer. Sambutan dewan direktur dalam laporan tahunan 18 bank diteliti untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang diatribusi oleh direktur bank sebagai penyebab kinerja. Hasil penelitian ini memberi bukti bahwa pola atribusi kinerja direktur bank di Indonesia berbeda dengan pola atribusi kinerja oleh manajer dalam industri lain yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini lebih mendukung penjelasan bahwa atribusi manajemen terhadap kinerja merupakan upaya sadar yang dilakukan manajemen untuk mengelola kesan pihak lain.

#### TINJAUAN LITERATUR

Para peneliti organisasi sudah mengembangkan berbagai model mengenai bagaimana manajer mengembangkan pemahaman terhadap dunia sekitar dan apakah proses interpretasi tersebut mempengaruhi aktivitas manajerial (misalnya perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi). Dalam model-model tersebut, penekanan diberikan pada pemberian arti terhadap suatu kondisi yang tidak jelas (Smircich dan Stubbart, 1985). *Sensemaking* adalah proses interpretatif individu untuk memberi arti terhadap peristiwa yang berulang (Gioia dan Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Hal tersebut merupakan suatu permulaan

yang diperlukan untuk semua aktivitas yang bertujuan, misalnya perencanaan tindakan, pembuatan pertimbangan, pencapaian keputusan, dan sebagainya. Ketidakjelasan terjadi apabila dua atau lebih arti dapat diberikan dan sama-sama valid (Weick, 1979; Daft dan Weick, 1984). Dalam model yang memasukkan pengertian dan ketidakjelasan sebagai konsep dasar, ketidakjelasan berfungsi sebagai stimulan yang memicu pencarian bukti yang mendukung pengertian tertentu daripada yang lain. Sejumlah riset (misalnya, Wagner dan Gooding, 1997) memusatkan pada jenis informasi yang dicerna manajer—dan pada saat proses pencernaan terjadi—manajer mencoba memberikan arti yang jelas terhadap situasi yang tidak jelas.

Aliran riset yang menonjol dalam bidang ini adalah penelitian yang memusatkan pada proses atributif dan kecenderungan dalam *sensemaking* manajerial (misalnya, Bettman dan Weitz, 1983; Salancik dan Meindl, 1984; Clapham dan Schwenk, 1991). Saat pertama kali dikembangkan oleh Heider (1958), teori atribusi menyatakan bahwa orang dalam situasi keseharian bertindak sebagai '*naive psychologists*', mengumpulkan data mengenai perilaku manusia dan berusaha memberi arti terhadap perilaku tersebut. Setelah itu para peneliti atribusi memperbaiki gagasan Heider dengan menjelaskan jenis informasi yang mungkin dipertimbangkan orang (Kelley, 1967) dan jenis simpulan disposisi yang mungkin dibuat (Jones dan Nisbett, 1972) ketika berusaha mengurangi ketidakjelasan di antara penjelasan alternatif (sebab personal vs situasional) terhadap perilaku yang diamati. Berdasar perbaikan tersebut, para peneliti di bidang psikologi sosial kemudian mengembangkan deskripsi umum mengenai informasi dan proses yang dilakukan orang ketika berusaha memahami dunia di sekitarnya (Wainer, 1995).

#### SELF-SERVING BIAS

Dalam riset atribusi, psikologi sosial memusatkan perhatian pada kecenderungan orang untuk mengatribusi keberhasilan pada penyebab internal-personal (*dispositional*) dan mengatribusi kegagalan pada penyebab eksternal-situasional (lingkungan) (Kelley dan Michela, 1980). Sebagai contoh, pelamar kerja yang diterima sering mengatribusi keberhasilan karena kinerjanya selama mengikuti *interview*, pemilihan

keterampilan yang diperlukan, atau faktor-faktor pribadi lainnya, sedang pelamar yang ditolak sering menyalahkan kegagalannya kepada pewawancara, prosedur seleksi yang diterapkan, dan pertimbangan situasional lainnya. Begitu juga, karyawan yang mendapat promosi cenderung menjelaskan keberhasilannya dalam bentuk kemampuan pribadi, prestasi kerja, atau kecocokan, sedangkan karyawan yang tidak mendapat promosi sering mengatribusi kegagalannya kepada atasan, kebijakan perusahaan, atau faktor-faktor situasional lainnya.

Pola atribusi ini, disebut *bias self-serving*, sudah ditelusuri penjelasannya ke aspek motivasional dan informasional. Peneliti yang memberi penjelasan motivasional terhadap bias *self-serving* menyatakan bahwa orang mengatribusi keberhasilan lebih ke faktor internal karena mereka termotivasi untuk mempertahankan harga diri, memelihara rasa penguasaan terhadap lingkungan, atau mengharap gambaran diri yang baik dari pihak lain (Schlenker, 1980). Berdasar sudut pandang ini, atribusi *self-serving* timbul karena keinginan orang untuk membuat diri sendiri dan pihak lain berpersepsi positif terhadap tindakan dan diri seseorang (Zukerman, 1979). Peneliti yang memberi penjelasan informasional terhadap bias *self-serving* menyatakan bahwa individu cenderung menghubungkan keberhasilan dengan usaha pribadi berdasar pengalaman sebelumnya (Ross, 1977). Berdasar perpektif ini, bias *self-serving* timbul dari struktur kognitif atau *mental map* yang terbentuk saat individu berkembang dan terbiasa menerima tanggung jawab pribadi atas keberhasilan.

#### ATRIBUSI KINERJA ORGANISASI

Para peneliti di bidang organisasi menunjukkan peningkatan perhatian terhadap *team* manajemen dan pengaruhnya pada kinerja perusahaan. Hambrick dan Mason (1985) mengamati bahwa *team* manajemen puncak, seperti halnya kelompok pembuat keputusan yang lain, beroperasi dalam kondisi keterbatasan rasionalitas. Persepsi dan interpretasi *team* manajemen terhadap peristiwa lingkungan akan menentukan bagaimana perusahaan menanggapi peristiwa tersebut dan seberapa baik mereka berkinerja. Beberapa penelitian berikutnya mengkaji karakteristik *team* manajemen dan hubungannya dengan kinerja

(misalnya, Finkelstein, 1988). Namun demikian, penelitian tersebut tidak berusaha secara langsung menilai persepsi dan interpretasi manajer terhadap peristiwa lingkungan.

Perbedaan respon antarorganisasi terhadap perubahan lingkungan menunjukkan bahwa hubungan antara hasil kinerja dan perubahan strategi dipengaruhi oleh orientasi kognitif dan motivasional manajemen (Ford, 1985). Apabila hasil kinerja menimbulkan masalah keputusan, maka bagaimana manajemen merumuskan masalah akan mempengaruhi keputusannya. Oleh karena itu, pemahaman yang lengkap mengenai respon organisasi terhadap hasil kinerja memerlukan pemahaman atribusi manajemen terhadap kinerja.

Manajemen menyusun struktur lingkungannya melalui interpretasi dan *sensemaking*. Hal tersebut melibatkan proses yang menghubungkan secara retrospektif peristiwa dengan kemungkinan penyebab (Dutton dan Duncan, 1981). Apabila terjadi penurunan kinerja, pertanyaan seperti "Mengapa laba turun?" "Mengapa penjualan turun?" "Mengapa biaya naik?" merupakan awal dimulainya *sensemaking*. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut membentuk atribusi kausal. Setiap hasil kinerja diakibatkan oleh satu atau kombinasi dari beberapa penyebab. Berdasar model atribusi kausal Weiner, Ford (1985) menyatakan bahwa respon terhadap hasil kinerja tergantung pada atribusi manajemen ke faktor-faktor yang berbeda-beda menurut *locus of causality* (internal vs eksternal), *degree of stability* (sementara vs permanen), dan *controllability* (terkendali vs tidak terkendali).

*Locus of Causality*. Sumber penyebab mencerminkan persepsi manajemen bahwa penyebab hasil kinerja terletak di dalam lingkungan atau situasi (atribusi eksternal) atau di dalam organisasi (atribusi internal). Atribusi eksternal meliputi keadaan ekonomi, tindakan pesaing, tindakan pemerintah, kelangkaan bahan, perubahan teknologi, tindakan kelompok konsumen, pergeseran demografi, dan cuaca. Atribusi internal meliputi strategi, usaha penjualan, pengembangan produk dan proses, pengendalian kualitas, efisiensi produksi, keahlian manajemen, dan keterampilan karyawan (Bettman dan Weitz, 1983). Signifikansi sumber penyebab adalah karena hal tersebut menunjukkan kepada manajemen sumber penyebab hasil dan dimana manajemen harus melakukan upaya perbaikan.

*Degree of Stability.* Stabilitas merupakan kontinum yang berkisar dari sementara ke permanen, yang menunjukkan durasi relatif yang dilekatkan oleh manajemen kepada penyebab. Signifikansi stabilitas terletak pada pengaruhnya terhadap harapan kinerja pada masa yang akan datang:

Apabila seseorang mencapai keberhasilan (atau kegagalan) dan apabila kondisi atau penyebabnya dipersepsi tidak akan berubah, maka keberhasilan (atau kegagalan) akan diantisipasi dengan tingkat kepastian yang lebih tinggi. Tetapi apabila kondisi atau penyebabnya subyek untuk berubah, maka akan ada keraguan bahwa hasil sebelumnya akan berulang (Weiner, 1979).

Oleh karena itu, penilaian terhadap stabilitas akan mempengaruhi motivasi manajemen untuk berubah. Pabrik mobil di US menunda produksi mobil kecil sebagian karena mereka tidak yakin pergeseran preferensi konsumen ke mobil kecil yang lebih efisien akan persisten. Demikian juga, direktur *Tokyo Steel Manufacturing* menolak untuk mengurangi kapasitas dengan menyatakan "Saya tidak melihat industri secara struktural menurun...Ini hanya masalah sementara karena kelebihan pasokan" (Boyer, 1983). Terakhir, oleh karena keyakinan bahwa kenaikan tingkat kelahiran akan terus berlangsung, maka perusahaan dalam industri makanan bayi menambah kapasitas (Harrigan dan Porter, 1979).

*Controllability.* Keterkendalian adalah sebuah kontinum yang mencerminkan persepsi manajemen mengenai kemampuannya untuk mempengaruhi secara langsung penyebab kinerja (Weiner, 1979). Penyebab yang tidak terkendali meliputi kebetulan (misalnya cuaca), keterbatasan kemampuan (misalnya pengetahuan), tindakan pihak lain (misalnya pemerintah). Penyebab yang terkendali meliputi tingkat usaha (misalnya aktivitas R&D). Signifikansi keterkendalian penyebab terletak pada pengaruh manajemen terhadap kinerja.

Sejumlah penelitian sudah meneliti pernyataan eksekutif dalam laporan tahunan sebagai petunjuk mengenai pemahaman manajemen terhadap bagaimana peristiwa eksternal dan tindakannya sendiri mempengaruhi kinerja perusahaan (Bowman, 1972, 1978; 1984; Bettman dan Weitz, 1983; Salancik dan Meindl, 1984; McKechnie dan Puffer, 1983). Peneliti lainnya (Huff dan Schwenk, 1985; Sussman, Ricchio

dan Belohlav, 1983) menggunakan pidato direktur utama sebagai sumber data mengenai persepsi dan pemahaman manajemen terhadap peristiwa lingkungan. Pernyataan manajemen, dalam laporan tahunan atau dimanapun, memberi data mengenai aspek kognitif manajemen strategik (Clapham dan Schwenk, 1991). Berdasar pernyataan tersebut dapat diperoleh informasi mengenai atribusi manajemen terhadap kinerja yang baik dan buruk, cara manajer mengembangkan perkiraan kinerja yang akan datang, dan bagaimana perubahan faktor-faktor lingkungan, industri, dan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja (Clapham dan Schwenk, 1991).

Dalam penelitian terdahulu mengenai pembahasan kinerja dalam laporan tahunan, Bowman (1976) membagi 82 laporan tahunan perusahaan pengolahan makanan menjadi kuartil berdasar ROE. Bowman menemukan beberapa hal, yaitu lebih banyak pernyataan mengenai faktor eksternal, misalnya cuaca yang buruk dan pengendalian harga, dalam perusahaan kuartil bawah; menemukan lebih banyak pembahasan mengenai tindakan dan strategi dalam laporan tahunan perusahaan kuartil atas; membuktikan bahwa eksekutif membahas faktor-faktor eksternal lebih sering ketika berkinerja buruk dan tindakan yang dilakukan ketika kinerja baik; dan juga menemukan bahwa laporan keuangan perusahaan yang kurang berhasil memuat pernyataan yang lebih sedikit mengenai perubahan tertentu yang akan dilakukan untuk menanggapi perubahan lingkungan, kurang rinci membahas strategi perusahaan, dan kurang membahas tanggung jawab sosial. Bowman (1978, 1984) memberi bukti lebih lanjut mengenai pola yang sama ketika menganalisis pernyataan dalam laporan tahunan mengenai sikap dan strategi perusahaan terhadap risiko dan dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Meskipun Bowman tidak menyatakan bahwa eksekutif mengatribusi kinerja yang baik ke tindakannya sendiri dan kinerja buruk ke lingkungan, penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja baik dan buruk dibahas dan dihubungkan dengan tindakan manajemen dan lingkungan.

Bettman dan Weitz (1983) secara eksplisit meneliti atribusi dalam surat kepada pemegang saham di 181 laporan tahunan perusahaan. Mereka menemukan hasil yang menguntungkan lebih sering diatribusi ke penyebab internal yang dapat dikendalikan oleh manajemen (misalnya strategi perusahaan atau

usaha riset dan pengembangan). Pada sisi lain, hasil yang tidak menguntungkan lebih sering diatribusi ke penyebab eksternal yang tidak stabil dan tidak dapat dikendalikan (misalnya cuaca atau inflasi). Atribusi lebih menonjol ketika perusahaan berkinerja lebih buruk dari perkiraan. Mereka memilih untuk lebih banyak membahas hasil-hasil yang tidak menguntungkan.

Staw dkk. (1983) meneliti surat kepada pemegang saham di 81 laporan tahunan dan menemukan bahwa baik perusahaan yang berkinerja tinggi dan rendah cenderung menekankan kejadian positif. Salancik dan Meindl (1984) meneliti pernyataan atribusional dalam surat kepada pemegang saham di 18 perusahaan selama kurun 18 tahun. Mereka menemukan terdapat kecenderungan yang tinggi untuk mengatribusi hasil-hasil positif ke penyebab internal (misalnya tindakan manajemen) di dalam perusahaan-perusahaan tersebut. Mereka juga mengembangkan sebuah ukuran mengenai stabilitas kinerja setiap perusahaan dan menemukan kecenderungan yang signifikan untuk mengatribusi hasil-hasil negatif ke faktor-faktor eksternal (misalnya tindakan pemerintah) dalam perusahaan yang stabil tetapi tidak dalam perusahaan yang tidak stabil.

Semua penelitian tersebut menunjukkan kecenderungan untuk mengatribusi hasil positif ke tindakan manajer sendiri dan hasil negatif ke faktor eksternal. Pola atribusi *self-serving* juga sudah dibuktikan dalam penelitian psikologi (Weiner dkk., 1971). Terdapat dua penjelasan terhadap pola atribusi tersebut. Pertama, yang didukung oleh Salancik dan Meindl (1984) dan Staw dkk. (1983), bahwa pola tersebut merupakan akibat dari upaya sadar untuk mengelola kesan pihak lain. Namun demikian, Huff dan Schwenk (1985) memberikan penjelasan kedua yang menyatakan bahwa pola tersebut secara akurat mencerminkan usaha pemberian makna yang berbeda dalam perusahaan yang stabil dan tidak stabil daripada cerminan upaya mengelola kesan terhadap manajemen.

Penelitian juga sudah dilakukan mengenai hubungan antara pola atribusi dengan kinerja perusahaan pada masa datang. Staw dkk. (1983), dalam penelitiannya terhadap surat kepada pemegang saham dalam laporan tahunan 81 perusahaan, menghitung kadar peningkatan, yaitu proporsi peristiwa positif yang diatribusi ke tindakan perusahaan. Mereka berargumentasi bahwa jika pengambilan kredit untuk

hasil-hasil positif meningkatkan kepercayaan dan komitmen pemangku kepentingan maka hal tersebut akan tercermin dalam perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, mereka menguji perubahan harga saham dan laba perusahaan pada periode setelah pernyataan atribusional dalam laporan tahunan. Hasilnya menunjukkan semakin besar kadar peningkatan dalam surat kepada pemegang saham, lebih positif perubahan harga saham setelahnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan dan komitmen pemegang saham meningkat karena atribusi tersebut. Namun demikian, pengaruh kadar peningkatan berhubungan dengan penurunan daripada peningkatan laba berikutnya.

Salancik dan Meindl (1984) menemukan bahwa pertumbuhan laba yang akan datang berhubungan positif dengan kecenderungan manajemen untuk mengambil kredit terhadap hasil-hasil yang baik dalam perusahaan yang tidak stabil tetapi tidak dalam perusahaan yang stabil. Mereka menyatakan bahwa hubungan positif antara atribusi *self-serving* dan kinerja mendatang merupakan bukti keberhasilan manajemen impresi. Namun demikian, terdapat penjelasan alternatif terhadap temuan tersebut. Sebagai contoh, ada kemungkinan pola atribusi secara akurat mencerminkan hubungan kausal pada saat dilakukan. Oleh karena itu, atribusi *self-serving* sampai tingkat tertentu merupakan gambaran yang akurat usaha manajemen untuk menjamin kinerja yang baik. Usaha yang sama dapat menghasilkan kinerja yang baik di masa datang. Alternatifnya, terdapat kemungkinan bahwa atribusi *self-serving* berhubungan dengan variabel lain (misalnya perbedaan industri) yang menghasilkan perbedaan pertumbuhan laba.

Hasil penelitian tersebut memberikan bukti yang tidak konsisten mengenai pengaruh pengambilan kredit oleh manajemen untuk hasil-hasil positif pada keyakinan pemangku kepentingan mengenai kompetensi dan kecakapan manajemen. Mereka tidak memberikan bukti yang kuat bahwa atribusi *self-serving* merupakan akibat dari impresi manajemen. Riset pada perusahaan dalam industri diregulasi dengan ketat menunjukkan bahwa penelitian dalam perusahaan tersebut dapat memberikan pengetahuan mengenai alasan atribusi *self-serving*. Oleh karena konteks institusional berbeda dalam industri yang diregulasi dan tidak diregulasi, maka dapat diduga terdapat



perbedaan pola atribusi dalam kedua industri tersebut apabila pola atribusi hanya sekedar akibat manajemen kesan. Dalam lingkungan yang diregulasi tekanan dan tuntutan faktor-faktor eksternal terpusat melalui lembaga pengatur (Mahon dan Murray, 1981).

Mahon dan Murray (1981) dalam pembahasannya mengenai hubungan antara perusahaan dan lembaga pengatur dalam lingkungan yang diregulasi menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sangat responsif terhadap permintaan lembaga pengatur. Dalam rangka memenuhi tanggung jawabnya untuk menjamin perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dan investor, lembaga pengatur harus memiliki informasi yang memadai mengenai kinerja perusahaan dan aspek-aspek strategi perusahaan yang memungkinkannya untuk mengevaluasi klaim perusahaan mengenai penyebab kinerja yang baik dan buruk. Lembaga pengatur lebih banyak memiliki informasi dibanding yang tersedia bagi pemangku kepentingan eksternal dalam industri yang kurang diregulasi. Upaya mengelola impresi melalui penggunaan atribusi *self-serving* akan lebih mudah ditemukan oleh lembaga pengatur dan lebih kecil kemungkinannya efektif.

Apabila pola atribusi *self-serving* merupakan usaha pengelolaan impresi, maka seharusnya terjadi pola yang jauh lebih lemah dalam industri yang diregulasi karena atribusi tersebut kurang efektif. Namun demikian, apabila pola atribusi akibat dari bias kognitif, konteks regulasi tidak akan mempengaruhi pola atribusi. Oleh karena itu, pola atribusi yang sama dalam pernyataan manajer di industri yang diregulasi dan industri yang kurang diregulasi akan lebih konsisten dengan penjelasan bias kognitif. Clapham dan Schwenk (1991) meneliti pola atribusi dalam surat kepada pemegang saham dalam laporan tahunan perusahaan listrik dan gas. Hasilnya menunjukkan pola atribusi yang sama dengan hasil penelitian dalam industri lainnya. Hal itu mendukung penjelasan bahwa *atribusi self-serving* terjadi karena bias kognitif.

Penelitian ini mereplikasi penelitian Clapham dan Schwenk (1991) dalam industri yang diregulasi lainnya, yaitu industri perbankan. Industri perbankan Indonesia dipilih karena memberikan konteks yang kuat untuk menguji teori atribusi dalam industri yang diregulasi. Krisis ekonomi yang terjadi beberapa tahun yang lalu

mengungkap seluruh kelemahan pengelolaan dan pengawasan bank di Indonesia. Setelah krisis, ada upaya dari pengelola bank dan otoritas pemerintah untuk melakukan perbaikan. Bank Indonesia melakukan upaya pengetatan regulasi dan pengawasan. Hal tersebut menyediakan konteks yang lebih kuat daripada yang digunakan oleh Clapham dan Schwenk (1991). Berdasar argumentasi di atas, untuk tujuan penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pola atribusi kinerja oleh manajemen bank di Indonesia berbeda dengan pola atribusi kinerja oleh manajemen dalam industri lainnya.

## METODE PENELITIAN

Peneliti mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang diatribusi sebagai penyebab kinerja dalam 'sambutan dewan direktur' 18 laporan tahunan bank publik di Indonesia. Bank yang dimasukkan sebagai sampel penelitian ini adalah semua bank yang laporan tahunannya tahun 2005 sudah tercantum dalam [www.jsx.co.id](http://www.jsx.co.id) pada saat penelitian dilakukan. Tahun 2005 dipilih karena pada tahun tersebut industri perbankan yang sedang melakukan upaya perbaikan dihadapkan pada kondisi ekonomi makro yang buruk akibat kenaikan harga BBM.

Salah satu masalah sulit dalam *content analysis* adalah dalam mengidentifikasi pernyataan kausal. Meskipun pedoman umum untuk memberi kode sudah dikembangkan, masalah dapat timbul karena kata yang mempunyai arti mendua dan ketidakjelasan definisi kategori (Weber, 1985). Masalah juga timbul, karena di dalam sambutan dewan direktur, pembahasan terhadap kinerja tidak selalu jelas mengaitkan antara hasil dan penyebab. Pembahasan hasil-hasil biasanya disatukan dalam suatu alinea dan dideskripsi dengan mengaitkan secara mekanistik antara hasil tertentu dengan hasil yang lain. Sebagai contoh, berikut ini kutipan dari salah satu alinea sambutan dewan direktur bank sampel:

Dengan marjin bunga bersih yang cukup sehat di atas 5%, pendapatan bunga bersih tahun 2005 naik 0,44% menjadi Rp6,91 triliun, dari Rp6,88 triliun di tahun 2004. Namun pendapatan *fee based income* tercatat turun 18,53% menjadi Rp2,33 triliun pada tahun 2005. Di sisi lain, beban operasional naik 26,27% menjadi Rp5,72 triliun, sementara beban

pajak tercatat sebesar Rp838,68 miliar. Ini semua berdampak pada penurunan laba bersih untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2005.

Penjelasan terhadap faktor-faktor penyebab hasil tersebar dalam alinea yang lain dan tidak selalu berhubungan dengan hasil tertentu. Bahkan terdapat beberapa hasil tertentu tidak dijelaskan faktor penyebabnya.

Berdasar pertimbangan di atas, prosedur *content analysis* yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian sebelumnya, pertama-tama peneliti mengidentifikasi hasil spesifik dan sifatnya (positif atau negatif) dan setelah itu mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang diatribusi oleh direktur sebagai penyebab dari hasil spesifik tersebut dan ditentukan dimensi penyebabnya (*locus, stability, dan controllability*). Prosedur tersebut sangat sulit diterapkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, faktor-faktor spesifik yang diatribusi oleh direktur sebagai penyebab kinerja diidentifikasi tanpa dikaitkan dengan hasil-hasil spesifik. Prosedur yang sama sudah digunakan oleh Bowman (1976). Faktor-faktor yang diidentifikasi tersebut kemudian di kelompokkan ke dalam faktor internal dan eksternal. Sebagai ukuran hasil, dalam penelitian ini digunakan ukuran umum, yaitu perubahan laba per saham dibanding tahun sebelumnya. Apabila laba per saham tahun 2005 naik dibanding laba per saham 2004, maka diasumsi bahwa

direktur secara umum berkinerja baik dan sebaliknya. Laba per saham merupakan indikator penting yang biasa digunakan oleh masyarakat investor untuk mengukur kinerja perusahaan.

### HASIL PENELITIAN

Dalam literatur manajemen stratejik, faktor-faktor lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*). Ancaman adalah kondisi lingkungan negatif yang kemungkinan menimbulkan kerugian dan terhadap hal tersebut manajemen relatif tidak dapat mengendalikan (Jackson dan Dutton, 1988). Ancaman lingkungan yang signifikan dapat meliputi kompetisi industri, kekuatan konsumen, kelangkaan bahan, regulasi ketat, intervensi pemerintah, dan stagnansi ekonomi (Wagner dan Gooding, 1997). Dalam penelitian ini diidentifikasi 25 faktor yang diatribusi direktur bank sebagai penyebab kinerja. Tabel 1 menyajikan sepuluh faktor eksternal yang termasuk ancaman yang paling banyak diatribusi oleh direktur bank menjadi penyebab kinerja. Dalam tabel tersebut ditunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan yang masuk dalam kelompok ancaman yang paling banyak diidentifikasi oleh direktur bank, lima di antaranya adalah kondisi ekonomi makro, pengaruh kenaikan harga minyak, peraturan Bank Indonesia, tingkat inflasi, dan kenaikan tingkat suku bunga.

**Tabel 1**  
**Faktor Ancaman**

No.	Keterangan	Frekuensi
1	Ekonomi makro	11
2	Harga minyak	11
3	Peraturan BI	11
4	Inflasi	10
5	Tingkat suku bunga	10
6	Nilai rupiah	8
7	Pasar kompetitif	6
8	Kebijakan uang ketat	6
9	Kenaikan SBI <i>rate</i>	6
10	Pencairan reksadana	5

Di samping ancaman, faktor lingkungan eksternal juga ada yang termasuk ke dalam kelompok peluang. Peluang adalah situasi lingkungan positif yang kemungkinan menimbulkan keuntungan dan di antara hal tersebut manajemen organisasi cukup dapat mengendalikan (Dutton dan Jackson, 1987). Tabel 2 menyajikan faktor lingkungan yang diatribusi oleh direktur bank dan termasuk dalam kelompok peluang.

Berdasar 25 faktor eksternal yang diidentifikasi, hanya 5 faktor yang termasuk dalam kelompok peluang, yaitu kondisi politik yang stabil, laju pertumbuhan PDB, masuknya pemegang saham pengendali baru, peningkatan permintaan masyarakat, dan kualitas konsumen. Apabila dibandingkan dengan faktor ancaman, direktur bank yang mengatribusi faktor eksternal sebagai peluang jauh relatif sedikit.

**Tabel 2**  
**Faktor Peluang**

No.	Keterangan	Frekuensi
1	Kondisi Politik	4
2	Pertumbuhan PDB	4
3	Pemegang Saham Pengendali	4
4	Peningkatan Permintaan	3
5	Ketahanan UMKM	1

Faktor internal yang dapat diatribusi oleh direktur sebagai penyebab kinerja, dalam literatur manajemen strategik dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan. Kekuatan ditunjukkan oleh karakteristik organisasi yang menguntungkan, misalnya cadangan modal yang kuat, penerapan teknologi maju, dan manajemen yang teruji (Ireland dkk., 1987). Dalam penelitian ini diidentifikasi 33 faktor internal yang diatribusi oleh direktur bank sebagai penyebab kinerja.

Berdasar berbagai faktor tersebut, karena kesulitan identifikasi, peneliti tidak dapat membedakan faktor yang termasuk dalam kekuatan atau kelemahan. Tabel 3 menyajikan faktor internal yang diatribusi direktur bank sebagai penyebab kinerja yang termasuk dalam 10 frekuensi terbanyak. Lima faktor internal yang terbanyak diatribusi oleh direktur bank sebagai penyebab kinerja meliputi SDM, fokus, manajemen risiko, TI, dan jaringan.

**Tabel 3**  
**Faktor Internal**

No.	Keterangan	Frekuensi
1	Pengembangan SDM	12
2	Fokus	11
3	Manajemen risiko	11
4	Penerapan TI	11
5	Perluasan jaringan	11
6	Peningkatan efektivitas dan efisiensi	8
7	Penerapan tatakelola	7
8	Peningkatan pelayanan	7
9	Posisi permodalan	7
10	Inovasi	7



Statistik deskriptif data yang akan digunakan untuk menguji hipotesis disajikan dalam Tabel 4. Rasio perubahan laba per saham bank sampel: maksimum 0,18, minimum -3,50, rata-rata -0,55, dan deviasi standar 0,88. Berdasar data tersebut diketahui bahwa sebagian besar bank sampel mengalami penurunan laba per saham. Berdasar 18 bank sampel, 4 bank mengalami kenaikan laba per saham dan 16 mengalami penurunan laba. Rasio atribusi ke faktor eksternal oleh direktur

bank sampel: maksimum 0,70, minimum 0,07, rata-rata 0,42, dan deviasi standar 0,17. Berdasar data tersebut diketahui bahwa terdapat cukup variasi atribusi ke faktor eksternal oleh direktur bank sampel. Rasio atribusi ke faktor internal oleh direktur bank sampel: maksimum 0,93, minimum 0,30, rata-rata 0,57, dan deviasi standar 0,16. Seperti halnya faktor eksternal, terdapat cukup variasi atribusi ke faktor internal oleh direktur bank sampel.

**Tabel 4**  
**Statistik Deskriptif**

Keterangan	Rasio Atribusi		Rasio
	Eksternal	Internal	$\Delta$ EPS
Maksimum	0.70	0.93	0.18
Minimum	0.07	0.30	-3.50
Rata-rata	0.42	0.57	-0.55
Deviasi standar	0.17	0.16	0.88

Literatur teoritis dan empiris memprediksi bahwa direktur bank yang memperoleh hasil negatif akan lebih banyak mengatribusi hasil tersebut ke faktor-faktor eksternal. Sebaliknya, direktur bank yang memperoleh hasil positif akan lebih banyak mengatribusi hasil tersebut ke faktor-faktor internal. Dengan kata lain, terdapat hubungan negatif antara hasil dengan atribusi eksternal, semakin buruk hasil yang diperoleh akan semakin banyak faktor eksternal yang akan diatribusi sebagai penyebab.

Tabel 5 menyajikan perbandingan faktor yang diatribusi sebagai penyebab kinerja antara bank yang mengalami peningkatan dan penurunan kinerja. Berdasar data dalam tabel tersebut, nampak bahwa bank

yang mengalami peningkatan kinerja lebih banyak melakukan atribusi (rata-rata 15,75) dibanding bank yang mengalami penurunan kinerja (rata-rata 15,07). Bank yang mengalami penurunan kinerja lebih banyak mengatribusi faktor eksternal sebagai penyebab kinerja (rata-rata 6,79 atau 43%) dibanding bank yang mengalami peningkatan kinerja (rata-rata 6,25 atau 39%). Di samping itu, bank yang mengalami peningkatan kinerja lebih banyak mengatribusi penyebab kinerja ke faktor internal (rata-rata 9,50 atau 61%) dibanding bank yang mengalami penurunan kinerja (rata-rata 8,29 atau 57%). Bukti tersebut memberi dukungan terhadap fenomena atribusi *self-serving* seperti yang ditemukan dalam riset-riset sebelumnya.

**Tabel 5**  
**Perbandingan Berdasar Kinerja**

Perubahan Laba Per Saham	Keterangan	Faktor Atribusi			Rasio Atribusi	
		Eksternal	Internal	Jumlah	Eksternal	Internal
Turun	Jumlah	95	116	211	6.08	7.92
	Sampel	14	14	14	14	14
	Rata-rata	6.79	8.29	15.07	0.43	0.57
Naik	Jumlah	25	38	63	1.58	2.42
	Sampel	4	4	4	4	4
	Rata-rata	6.25	9.50	15.75	0.39	0.61

Oleh karena sampel penelitian ini termasuk sampel kecil, untuk menguji signifikansi statistik hubungan antara hasil kinerja dan pola atribusi akan digunakan pengujian nonparametrik *Spearman's rank correlation*. Hasil kinerja diukur berdasar rasio

perubahan laba per saham dan pola atribusi diukur berdasar rasio atribusi ke faktor eksternal. Hasil pengujian *Spearman's rank correlation* antara hasil kinerja dan pola atribusi eksternal disajikan dalam Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Korelasi Nonparametrik**

**Correlations**

			% ?EPS	RASIOEKS
Spearman's rho	% ?EPS	Correlation Coefficient	1,000	-,342
		Sig. (2-tailed)	,	,165
		N	18	18
	RASIOEKS	Correlation Coefficient	-,342	1,000
		Sig. (2-tailed)	,165	,
		N	18	18

Berdasar hasil hitungan tersebut ketahui bahwa hubungan antara hasil kinerja dengan pola atribusi eksternal negatif dan tidak signifikan. Hasil tersebut konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu manajer bank mengalami penurunan kinerja lebih banyak mengatribusi faktor-faktor eksternal sebagai penyebab kinerja, meskipun tidak sekuat yang ditemukan dalam riset-riset sebelumnya. Namun demikian, hasil pengujian yang tidak signifikan di atas justru dapat mengurangi alternatif penjelasan terhadap fenomena atribusi *self-serving*.

Clapham dan Schwenk (1991) menyatakan bahwa apabila pola atribusi *self-serving* merupakan

usaha pengelolaan impresi, maka seharusnya terjadi pola yang jauh lebih lemah dalam industri yang diregulasi karena atribusi tersebut akan kurang efektif. Sebaliknya, apabila pola atribusi terjadi akibat dari bias kognitif, konteks regulasi tidak akan mempengaruhi pola atribusi. Oleh karena itu, pola atribusi yang sama antara pernyataan manajer dalam industri yang diregulasi dan industri yang tidak diregulasi akan lebih konsisten dengan penjelasan bias kognitif.

Hasil hitungan di atas menunjukkan bahwa hubungan antara hasil kinerja dan pola atribusi lemah, meskipun arahnya sesuai dengan prediksi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberi bukti bahwa pola atribusi

dalam industri perbankan yang diregulasi dengan ketat berbeda dengan pola atribusi dalam industri lainnya. Hasil penelitian ini tidak mendukung penjelasan bias kognitif terhadap pola atribusi. Bukti empiris penelitian ini mendukung penjelasan bahwa atribusi manajemen terhadap kinerja merupakan upaya manajemen untuk mengelola kesan pemakai laporan tahunan.

Masyarakat mengetahui bahwa industri perbankan Indonesia adalah industri yang mendapat akibat yang paling buruk krisis ekonomi yang terjadi beberapa tahun yang lalu. Banyak bank yang dilikuidasi, beberapa di antaranya masuk dalam program penyehatan, dan terdapat sejumlah pengelola bank yang terbukti kriminal menyalahgunakan program penjaminan pemerintah dan dana masyarakat. Untuk memperbaiki reputasi industri, terdapat kemungkinan direktur bank menghindari untuk menyalahkan faktor lingkungan sebagai penyebab kinerjanya buruk.

#### **SIMPULAN DAN KETERBATASAN**

Penelitian sebelumnya memberi bukti manajer perusahaan lebih sering mengatribusi kinerja yang baik kepada faktor-faktor internal perusahaan dan kinerja buruk kepada faktor-faktor eksternal perusahaan. Dalam literatur psikologi sosial, fenomena tersebut disebut atribusi *self-serving*. Terdapat dua penjelasan terhadap fenomena tersebut, yaitu *impression management* dan *cognitive bias*.

Penelitian dalam konteks industri yang diregulasi dapat mengurangi alternatif penjelasan tersebut. Apabila atribusi *self-serving* dilakukan dalam

rangka manajemen impresi maka seharusnya terjadi perbedaan pola atribusi antara industri yang diregulasi dibanding industri yang tidak diregulasi. Sebaliknya, apabila atribusi *self-serving* terjadi karena bias kognitif maka seharusnya tidak terdapat perbedaan pola atribusi kinerja antara industri yang diregulasi dengan industri yang tidak diregulasi.

Setelah krisis ekonomi industri perbankan di Indonesia diregulasi dan diawasi dengan sangat ketat. Konteks tersebut sangat cocok untuk menguji ulang fenomena atribusi *self-serving* karena regulasi yang sangat ketat dapat mengakibatkan pola atribusi yang berbeda dari para manajer. Penelitian ini memberi bukti bahwa pola atribusi kinerja direktur bank di Indonesia berbeda dengan pola atribusi kinerja dalam industri lainnya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih mendukung penjelasan bahwa atribusi direktur terhadap kinerja merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola kesan.

Interpretasi terhadap hasil riset ini harus mempertimbangkan kelemahan yang melekat. Pertama, analisis *content* hanya dilakukan oleh peneliti sendiri sehingga hasil riset ini dipengaruhi oleh subyektivitas peneliti. Penelitian yang akan datang akan lebih baik apabila analisis *content* dilakukan oleh beberapa orang. Kedua, sampel riset ini hanya dibatasi pada laporan tahunan bank publik Indonesia yang tersedia di [www.jsx.co.id](http://www.jsx.co.id) pada saat riset ini dilakukan. Hal tersebut membatasi generalisasi hasil penelitian. Ketiga, analisis riset ini didasarkan pada jumlah sampel kecil yang dipilih secara tidak random sehingga terdapat kemungkinan sampel tidak mewakili populasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Barr, P. S., J. L. Stimpert and A. S. Huff (1992). 'Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal', *Strategic Management Journal*, 13, Summer Special Issue, pp. 15-36.
- Bettman, J. R. and B. A. Weitz (1983). 'Attributions in the Boardroom: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports', *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 165-183.
- Boyer, E. 1983. How Japan manages declining industries. *Fortune*: 58-63.
- Bowman, E. (1976). 'Strategy and The Weather', *Sloan Management Review*, 15, pp. 35-50.
- , E. (1978). 'Strategy, Annual Reports, and Alchemy', *California Management Review*, 20, pp. 64-71.
- , E. (1984). 'Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk', *Interfaces*, 14, pp. 61-71.
- Brandon, C. D. (2001). *An Examination of the Use of Impression Management in the Management Discussion and Analysis Section of the Annual Report*. Dissertation Purdue University.
- Clapham, S. E. and C. R. Schwenk (1991). 'Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance', *Strategic Management Journal*, 12(3), pp. 219-229.
- Daft, R. L. and K. E. Weick (1984). 'Toward A Model of Organizations as Interpretation System', *Academy of Management Review*, pp. 284-295.
- D'Aveni, R. A. and I. C. MacMillan (1990). 'Crisis and the Content of Managerial Communication: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms.' *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 634-657.
- Dutton, J. E. and S. E. Jackson (1987). 'Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action', *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- Einhorn, H. and R. Hogarth (1981). 'Behavioral Decision Theory: Processes of Judgments and Choice', *Annual Review of Psychology*, 1, pp. 288-299.
- Finkelstein, S. (1988). *Managerial Orientations and Organizational Outcomes: The Moderating Roles of Managerial Discretion and Power*. Unpublished doctoral Dissertation, Columbia University, 1988.
- Ford, J. D. (1985). The Effects of Causal Attributions on Decision Maker's Responses to Performance Downturn. *The Academy Management Review*, 10: 770-786.
- Fredrickson, J. W. (1985). 'Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes', *Academy of Management Journal*, 28, pp. 821-843.
- Gioia, D. A. and K. Chittipeddi (1991). 'Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation', *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433-448.
- Gooding, R. Z. and A. J. Kinicki (1995). "Interpreting Event Causes: The Complementary Role of Categorization and Attribution Processes", *Journal of Management Studies*, 32, pp. 1-22.
- Hambrick, D.C. and P.A. Mason. (1984). 'Upper Echelons: The Organization is a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Harrigan, K. and Porter, M. (1979). *The Baby Foods Industry 1966-76*. Cambridge, MA: Harvard Business School, ICCH.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Willey, New York, pp. 89-108.

- Huff, A. and C.R. Schwenk (1990). 'Bias and Sensemaking in Good Times and Bad'. In A. S. Huff (ed). *Mapping Strategic Thought*. Wiley, Chichester, pp. 89-108.
- Hussey, D. E. (1986). 'The Corporate Appraisal: Assessing Company Strengths and Weaknesses', *Long Range Planning*, 1, pp. 19-25.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt, R. A. Bettis and D. A. de Porras. (1987). 'Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weakness Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level', *Strategic Management Journal*, 8 (5), pp. 469-485.
- Jackson, S. E. and J. E. Dutton (1988). 'Discerning Threats and Opportunities', *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 370-387.
- Jones, E. E. dan R. E. Nisbett (1972). 'The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior'. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valin and B. Weiner (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. General Learning Press, Morristown, NJ, pp. 79-94.
- Kelley, H. H. (1967). 'Attribution Theory in Social Psychology.' In D. Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 15, University Nebraska Press, Lincoln, NE., pp. 192-501.
- , H. H. and J. L. Michela (1980). 'Attribution Theory and Research', *Annual review of Psychology*, 31, pp. 457-501.
- Kent, R. L. and M. J. . Martinko (1995). 'The Measurement of Attribution in Organizational Research'. In M. J. Martinko (ed), *Attribution Theory: An Organizational Perspective*. St. Lucie Press, Delray Beach, FL, pp. 17-34.
- King, W. R. (1983). 'Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning', *Journal of Business Research*, 11, pp. 457-487.
- Kahneman, D. , P. Slovic and A. Tversky. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristic and Biases* . Cambridge University Press, Cambridge , U. K.
- Mahon, J. and E. Murray. (1981). 'Strategic Planning for Regulated Companies', *Strategic Management Journal*, 2, pp. 251-262.
- Norburn, D. and S. Birley . (1988). 'The Top Management Team and Corporate Performance', *Strategic Management Journal*, 9, pp. 225-237.
- Ross, L. (1977). 'The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process.' In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10. Academic Press, New York: 269-301.
- Salancik G. and J. Meindl. (1984). 'Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control', *Administrative Science Quarterly*, 28, 1984, pp. 496-503.
- Schwenk, C. (1990). 'Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management,' *Human Relations*, 43, pp. 333-347.
- Schlenker, B. R. 1980. *Impression Management: The Self Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Brooks-Cole, Monterey, CA.
- Smircich, L. nad Stubbart (1985). 'Strategic Management in Enacted World.' *Academy of Management Review*, 10, pp. 724-736.
- Staw, B. M., P. I. McKechine and S. M. Puffer (1983). 'The Justification of Organizational Performance'. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 582-600.
- Stevenson, H. W. (1976). 'Defining Corporate Strengths and Weaknesses', *Sloan Management Review*, 17(3), pp. 51-68.

- Sussman, L., P. Ricchio and J. Belohlav. (1983). 'Corporate Speeches as a Source of Corporate Values: An Analysis Across Years, Themes, and Industries', *Strategic Management Journal*, 3, pp. 187-196.
- Thomas, J. B., S. M. Clark and D. A. Gioia (1993). 'Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes'. *Strategic Management Journal*, 36, pp. 239-270.
- Wagner III, J. A. and R. Z. Gooding. (1997). 'Equivocal Information and Attribution: An Investigation of Patterns of Managerial Sensemaking.' *Strategic Management Journal*, 18 (4), pp. 275-286.
- Weber, R. (1985). *Basic Content Analysis*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Weick, K. E.. (1995). *Sensemaking in Organizations* . Sage , Thousand Oaks, CA.
- Weiner, B. (1995). *Attribution Theory in Organizational Behavior: A Relationships of Mutual Benefit*. St Luis Press, pp. 3-6.
- Zuckerman, M. (1979). 'Attribution of Success and Failure Revisited, or: The Motivational Bias in Alive and Well in Attribution Theory. *Journal of Personality*, 47: 245-287.