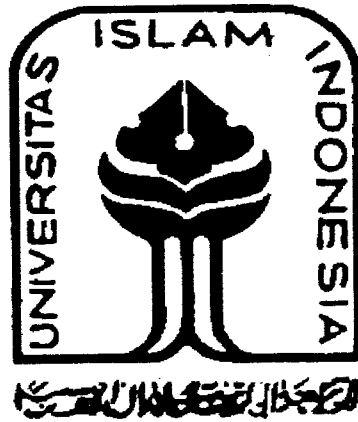


**PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA MANAJEMEN
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN STRATEGI
DAN KINERJA ORGANISASI**



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Rr. Betha Satyarini Nurhaningwidi

Nomor Mahasiswa : 02 312 025

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2006

**PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA MANAJEMEN
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN STRATEGI
DAN KINERJA ORGANISASI**

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat

Sarjana Strata 1 Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Rr. Betha Satyarini Nurhaningwidi

Nomor Mahasiswa : 02 312 025

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 24 Maret 2006

Penulis,

(Rr. Betha Satyarini N.)

**PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA MANAJEMEN
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN STRATEGI
DAN KINERJA ORGANISASI**

Hasil Penelitian

Diajukan oleh

Nama : Rr. Betha Satyarini Nurhaningwidi

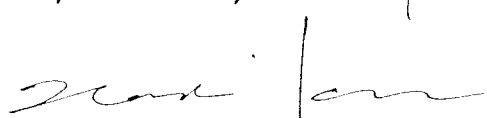
Nomor Mahasiswa : 02312025

Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 24 Maret 2006

Dosen Pembimbing,

ACC & 2011


(DR. Hadri Kusuma, MBA)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA MANAJEMEN TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN STRATEGI DAN KINERJA ORGANISASI

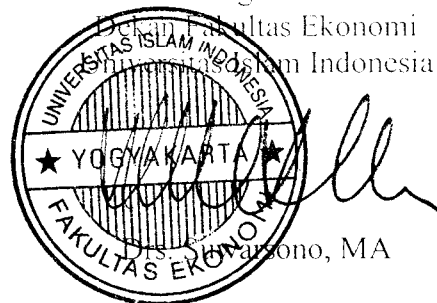
Disusun Oleh: RR. BETHA SATYARINI NUR HANING WIDI
Nomor mahasiswa: 02312025

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 19 April 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA

Penguji : Arief Rahman, SE. M.Com.

Mengetahui



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbil'alamin segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan kenikmatan, rahmat, dan barokahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan Antara Perubahan Strategi dan Kinerja Organisasi" sebagai prasyarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak mungkin terlaksana tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Suwarsono, MA selaku Dekan FE UII yang telah menyediakan berbagai fasilitas sehingga penulis dapat menimba ilmu di FE UII dengan lancar.
2. Bapak DR. Hadri Kusuma, MBA selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk dengan penuh kesabaran sampai selesainya skripsi ini.
3. Bapak Johan Arifin, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan agar penulis segera selesai dalam pendidikannya.
4. Para staf Dosen FE UII yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan pada penulis
5. Keluarga besar tercinta Eyang putri, PaDe Totok, BuDe Asih, BuDe No, BuDe Gun, BuDe Nunuk, PaDe Yitno, PaDe Djoni, BuDe Nenny, BuDe Cicik, Te Ninik, Om Yoyon yang selalu memberi dorongan moril, materiil, dan spirituil kepada penulis agar berhasil dalam pendidikannya..*matur nuwun sanget.*

6. Mas Agus, Mba Diah, Mas Gocus, Mba Is, Mas Ito, Mba Laila, Mba Adit, Mba Uci', Mba Heny, Mas Andy, Mba Sri, Mba Lies, Nenny, Mas On yang selalu mendoakan dan nyemangatin garap skripsi..makasih masukan-masukannya.
7. Arlina makasih ya doa dan supportnya, semoga aku bisa jadi pemicu semangat belajarmu biar cepet rampung juga..keponakan-keponakanku yang lucu-lucu Ais, Io, Tasya yang sering menghiburku dikala aku penat, letih..Bibik yang selalu tulus-ikhlas membantuku dalam banyak hal.
8. Sahabat dan teman terbaikku Tatie, Pindy, Pipit, Petty (trims belajar barengnya)_Pet n Pit (cepat selesai ya nona-nona manis!!)_Rien (trims bimbingan n kesabarannya, tanpa kamu mungkin aku gak selesai2,..)_Motiek (tetep semangat ya!)_Mba Nerry (trims semuanya!!)_Luvi, Poetri, Ogep, Garini, Hafidz, Pipit, Lia, Rissa, Mekar, dll (trims supportnya)._Rizka, Ade, Rully, Lora, Henny, Heda, Mas Agus HP (trims berbagi pengalamannya).
9. Temen-temen KKN GK-98 angkatan 31 Abdi, Ikhwan, Ronny, Shanty, Anis, Rofi_Shanty (makasih ya doa n supportnya)_Ikhwan (salut deh sama pemikiran-pemikiran kritismu).
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu sampai skripsi ini selesai.

Akhir kata, semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 20 April 2006

Penulis,

(Rr. Betha Satyarini Nurhaningwidi)

MOTTO

- * Matahari hari ini bukanlah matahari esok pagi, janganlah memimpikan matahari esok pagi, sementara sampai sesiang ini belum merasakan panasnya matahari hari ini.
- * Yakinlah kalau Allah pasti akan memberikan rizki yang terbaik untuk umatNya namun apa yang menurutmu baik belum tentu baik menurut Allah.
- * Janganlah diperbudak keinginan. Harus realistis dengan menerima kenyataan yang terjadi.

Mituhu dumateng para sesepuh :

- * *Pinter nanging aja minteri , cepet nanging aja ndisiki , landep nanging aja natoni.*
- * *Yen sira kasimungan ngelmu kang marakake akeh wong seneng, aja sira malah rumangsa pinter jalaran manawa Gusti mundhut bali ngelmu kangmarakake sira kaloka iku, sira uga banjur kaya wong sejene, malah bisa aji godhong jati akung.*

*Skripsi ini kupersembahkan hanya untuk:
Mama, Papa yang telah membesarkanmu
dengan kasih sayangnya dan
Adikku tersayang, Tonny, semoga aku bisa
menjadi pendorong semangatmu*

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Berita Acara Ujian.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Halaman Motto.....	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Abstrak.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Definisi Operasional.....	10
2.1.1 Penggunaan Anggaran.....	10
2.1.2 Gaya Manajemen.....	13
2.1.3 Perubahan Strategi.....	15
2.1.4 Kinerja Organisasi.....	18
2.2 Formulasi Hipotesis.....	19
2.2.1 Hubungan Anggaran dengan Perubahan Strategi	

	dan Kinerja Organisasi.....	19
	2.2.2 Hubungan Gaya Manajemen dengan Perubahan Strategi dan Kinerja Organisasi.....	21
	2.3 Penelitian Terdahulu.....	23
BAB III	METODE PENELITIAN.....	25
	3.1 Sampel dan Pengumpulan Data.....	25
	3.2 Pengukuran Variabel.....	26
	3.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	29
	3.4 Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV	ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....	32
	4.1 Statistik Deskriptif.....	32
	4.2 Hasil Pengujian Hipotesis.....	33
	4.2.1 Pengujian Hipotesis Pertama.....	33
	4.2.2 Pengujian Hipotesis Kedua.....	35
	4.2.3 Pengujian Model Regresi Berganda Ketiga.....	36
	4.3 Hasil Pengujian Asumsi Regresi.....	38
	4.3.1 Pengujian Outlier.....	38
	4.3.2 Pengujian Heterokedastisitas.....	39
	4.4 Pembahasan.....	40
BAB V	PENUTUP.....	43
	5.1 Kesimpulan Penelitian.....	43
	5.2 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Berikutnya.....	44
	DAFTAR PUSTAKA.....	46
	LAMPIRAN.....	48

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Sampel dan Tingkat Pengembalian.....	26
3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	29
4.1 Statistik Deskriptif.....	32
4.2 Hasil Uji Hipotesis Untuk Persamaan 3.1.....	33
4.3 Hasil Uji Hipotesis Untuk Persamaan 3.2.....	35
4.4 Hasil Output SPSS Untuk Persamaan 3.3.....	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Hasil Pengujian Heterokedastisitas (Scatterplot)	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I. Pertanyaan Kuesioner.....	49
II. Hasil Pengujian Validitas.....	53

ABSTRAK

Setiap organisasi pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai, seperti meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan produksi, memperoleh laba sebanyak-banyaknya, dan lain sebagainya. Perumusan strategi merupakan suatu upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk menjamin agar strategi yang telah dirumuskan dapat mencapai output atau kinerja sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu adanya Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem Pengendalian Manajemen mempengaruhi proses formal dan informal. Penggunaan anggaran merupakan bagian dari proses pengendalian formal manajemen, sedangkan gaya manajemen merupakan bagian dari proses pengendalian informal manajemen. Namun sejalan dengan kondisi organisasi, kadangkala strategi yang telah dirumuskan sebelumnya perlu dimodifikasi. Hal ini dikarenakan organisasi masih ingin mencapai kinerja seperti yang diharapkan.

Penelitian ini berkaitan dengan pengaruh penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap hubungan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi. Adapun penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh perubahan strategi terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*, dan menggunakan gaya kepemimpinan secara *consideration*. Penelitian ini memakai data primer dengan kuesioner yang ditujukan kepada manajer level menengah dari perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2004.

Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa (1) penggunaan anggaran tidak memoderasi hubungan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi, (2) signifikansi koefisien interaksi perubahan strategi dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Akan tetapi berdasarkan pengujian secara simultan menunjukkan bahwa perubahan strategi akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi jika menggunakan anggaran dan gaya manajemen secara bersama-sama.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya anggaran diartikan sebagai suatu rencana mengenai keluar masuknya uang atau kas pada suatu organisasi atau badan usaha. Penggunaan anggaran merupakan suatu hal yang dianggap vital bagi manajemen karena berpengaruh pada tercapainya efektif dan efisiensi kinerja. Penggunaan anggaran dipakai juga oleh manajemen sebagai suatu acuan dalam menyusun strategi yang akan dilakukan oleh organisasi tersebut. Salah satu faktor yang mendukung berhasil atau tidaknya kinerja organisasi adalah pola atau gaya manajemen merealisasikan anggaran pada suatu kondisi tertentu. Manajemen perlu memperhatikan setiap perubahan kondisi yang terjadi disekelilingnya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sehingga suatu perusahaan kadangkala melakukan perubahan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut.

Berkaitan dengan anggaran, umumnya anggaran mempunyai dua fungsi, yaitu sebagai perencanaan dan pengendalian. Menurut Abernethy dan Brownell (1999) dalam Musyarofah (2003), pengendalian formal manajemen adalah gaya penggunaan anggaran *interaktif*, yaitu manajer melibatkan diri secara personal dalam pengambilan keputusan bawahan dan gaya penggunaan anggaran *diagnostik*, yaitu manajer memonitor *outcomes* organisasi dan melakukan koreksi atas penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Sedangkan pengendalian non formal manajemen adalah budaya organisasi yang tercermin dari gaya manajemen. Gaya

manajemen biasanya ditunjukkan oleh pola perilaku pimpinan atau gaya kepemimpinan top manajemen (Hill dan Jones (1998) dalam Musyarofah (2003)). Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) seperti dikutip Musyarofah (2003), gaya kepemimpinan terbagi dalam dua dimensi yaitu *consideration* (pentingnya hubungan akrab diantara anggota organisasi) dan *initiating structure* (mengutamakan *outcome* dari tugas-tugas yang dibebankan).

Pengujian pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja organisasi kerap kali ditemui pada penelitian-penelitian sebelumnya. Mengutip tulisan Kren Leslie (1992) dalam penelitian Hariyanti dan Nasir (2002) bahwa partisipasi penganggaran merupakan kegiatan yang melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer. Penelitian yang dilakukan Hariyanti dan Nasir (2002) tersebut memasukkan peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sugioko, Wirjolukito, Darmawati, dan Jekliwati (2004) bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ada pula hasil penelitian yang menyimpulkan partisipasi penganggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Poerwati (2002), Clinton dan Hunton (2001).

Secara sederhana kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil akhir yang dicapai suatu organisasi berdasarkan perencanaan yang matang sebelumnya. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja organisasi tidak hanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi. Variabel-variabel tersebut dipakai oleh beberapa peneliti terdahulu seperti yang telah disebutkan diatas. Budaya organisasi yang tercermin dari gaya kepemimpinan atau pola perilaku pimpinan organisasi dapat juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, Mulyono, dan Lesmana (2001), dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan para dekan suatu universitas swasta di Indonesia (sampel penelitian ini) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerialnya. Gaya kepemimpinan juga berhubungan positif dan cukup signifikan dengan penerapan anggaran partisipasi (Roekhudin, 2001).

Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Seperti meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan penjualan, memperoleh laba dan lain sebagainya. Pencapaian tujuan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Apalagi di era persaingan global yang semakin ketat seperti saat ini. Agar tujuan organisasi tersebut tercapai, manajemen perlu membuat atau merumuskan strategi. Strategi yang akan dibuat tentu harus disesuaikan dengan keadaan atau kondisi perusahaan dari segala aspek. Misalnya aspek keuangan, sumber daya manusianya, teknologi informasi yang dimilikinya dan sebagainya. Semua itu diharapkan perusahaan dapat tetap bertahan dan tetap dapat menerapkan strategi bersaing dengan perusahaan atau organisasi lainnya. Menurut Pearce dan

Robinson (1997) seperti dikutip Ferdianto dan Zulaikha (2001), ada banyak faktor yang mempengaruhi penerapan strategi bersaing perusahaan, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal relatif berada dalam kendali manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal contohnya adalah perubahan kondisi lingkungan yang tentunya akan mempengaruhi implementasi strategi organisasi. Hasil penelitian Ferdianto dan Zulaikha (2001), yang melakukan studi terapan pada industri manufaktur, menunjukkan hubungan positif antara lingkungan eksternal, orientasi strategik dan kinerja perusahaan.

Miles dan Snow (1978) menggambarkan ada empat tipe strategi bisnis yang berfokus pada tingkat perubahan produk dan market diantaranya *defenders*, *prospectors*, *analyzer*, dan *reactor* (Musyarofah, 2003). *Defenders* mempunyai kecenderungan tidak (sedikit sekali) melakukan pengembangan produk dan market. Sebaliknya *prospectors* terus menerus mencari peluang pasar dan menjadi *creator of change*. *Analyzer* mengkombinasikan karakter yang dimiliki *defenders* maupun *prospectors*. Sementara *reactor* merupakan kategori dimana manajemen puncak seringkali menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasionalnya tapi tidak mampu merespon secara efektif. Selain itu Anthony dan Govindarajan (2002) juga menyebutkan bahwa untuk menjamin strategi yang ditetapkan perusahaan akan menghasilkan output atau kinerja sesuai yang diharapkan maka perusahaan harus membangun sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terdiri dari struktur dan proses yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar mengimplementasikan strategi secara efektif dan efisien dalam

rangka mencapai tujuan organisasi. Proses pengendalian manajemen terbagi dua yaitu proses pengendalian formal manajemen dan proses pengendalian informal manajemen. Proses pengendalian formal manajemen meliputi perencanaan strategi, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi. Sedangkan proses pengendalian informal manajemen meliputi etika kerja, lingkungan eksternal, ketidakpastian, budaya, gaya manajemen dan organisasi informal.

Beberapa penelitian sebelumnya menguji tentang pengaruh penganggaran terhadap kinerja organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan dan lain sebagainya. Contoh penelitian yang menguji pengaruh strategik kompetitif disertai motivasi dan budaya kerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan yaitu Budiwibowo dan Ikhsan (2003). Namun sedikit penelitian yang menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen pada organisasi yang sedang mengadakan perubahan strategi. Seperti Musyarofah (2003) yang melakukan penelitian tentang pengaruh penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap hubungan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi. Hasil penelitian terbagi menjadi dua: *Pertama*, gaya penggunaan anggaran tidak memoderasi hubungan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesa yang diusulkan yaitu perubahan strategi akan berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*. *Kedua*, signifikansi koefisien interaksi perubahan strategi dan gaya manajemen tidak dapat dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Hasil inipun

tidak sesuai dengan hipotesa yang diusulkan yaitu perubahan strategi akan berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration*. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan Abernethy dan Brownell (1999) dalam Musyarofah (2003) yang melaporkan bahwa perubahan strategi akan meningkatkan kinerja bila perusahaan menggunakan gaya penggunaan anggaran *interaktif*.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian yang akan dilakukan kali ini berupa penelitian ulang (replikasi) tentang “Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan Antara Perubahan Strategi dan Kinerja Organisasi” yang sebelumnya telah dilakukan oleh Musyarofah (2003). Penelitian tersebut memberikan hasil yang tidak sesuai dari hipotesa yang diusulkan. Pada penelitian kali ini, peneliti berupaya untuk melakukan penelitian ulang dengan menguji pengaruh interaksi antara perubahan strategi, penggunaan anggaran, dan gaya manajemen secara simultan terhadap kinerja organisasinya. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner ini ditujukan kepada manajer level menengah dari perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2004.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah perubahan strategi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif* daripada perusahaan yang menggunakan anggaran secara *diagnostik*.
2. Apakah perubahan strategi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration* daripada perusahaan yang menggunakan gaya kepemimpinan *initiating structure*.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Musyarofah (2003) dimana hasilnya tidak sesuai dengan hipotesa yang diusulkan, maka penulis ingin melakukan penelitian ulang. Adapun tujuan penelitian ulang ini adalah sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh perubahan strategi terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*.
2. Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh perubahan strategi terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan secara *consideration*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Organisasi atau Perusahaan
Dapat membantu manajemen dalam mengambil suatu kebijakan baru. Misalnya bagian keuangan mengalami defisit anggaran sehingga pada periode selanjutnya mereka merubah strategi yang dipakai sebelumnya.
2. Bagi Top Manajemen Organisasi atau Perusahaan
Adanya perilaku top manajemen atau pimpinan yang bersikap ramah, perhatian, memperlakukan anggota atau bawahannya dengan sama serta menghargai gagasan mereka misalnya dalam penyusunan dan penggunaan anggaran yang efektif, dapat menjadi pertimbangan bagi seorang pimpinan untuk mempengaruhi kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Bagi Pihak Akademis
Dapat digunakan sebagai referensi dan pembanding bagi penelitian yang sejenis.
4. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

- Bab I Merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan beberapa hal pokok dalam penulisan ini. Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan .

- Bab II. Merupakan bab kajian pustaka yang berisi landasan teoritik terhadap masalah yang terkait dengan penulisan ini. Bab kajian pustaka terdiri dari : definisi operasional penggunaan anggaran, gaya manajemen, perubahan strategi, dan kinerja organisasi. Selain itu terdapat formulasi hipotesa dan penelitian terdahulu. Formulasi hipotesa menguraikan hubungan anggaran dengan perubahan strategi dan kinerja organisasi, hubungan gaya manajemen dengan perubahan strategi dan kinerja organisasi. Sub bab penelitian terdahulu memaparkan beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan latar belakang masalah dan hasil-hasilnya.
- Bab III Merupakan bab metode penelitian yang meliputi sampel dan pengumpulan data, pengukuran variabel, pengujian validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data.
- Bab IV Merupakan bab analisa data dan pembahasan yang meliputi hasil statistik deskriptif, hasil pengujian hipotesis, pengujian asumsi regresi, dan pembahasan hasil penelitian.
- Bab V Merupakan bab penutup yang berisi pokok-pokok hasil analisa masalah yang diteliti, pembuatan hipotesa yang telah ditetapkan. Terdiri dari sub bab kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian dan rekomendasi penelitian berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Operasional

2.1.1. Penggunaan Anggaran

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (Nafarin, 2004). Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi kedalam rencana tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen (1997) dalam Hariyanti dan Nasir (2002)). Anggaran disebut juga rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun. Mengutip tulisan Anthony, Dearden dan Bedford (1990; 1992) anggaran biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk periode tertentu, biasanya satu tahun. Karakteristik lainnya dari anggaran yaitu anggaran merupakan perjanjian manajemen bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran, usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran, sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2002), persiapan pelaksanaan anggaran mempunyai empat prinsip tujuan, yaitu:

- 1.) untuk menyesuaikan perencanaan stratejik
- 2.) untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi

- 3.) untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer
- 4.) untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajer.

Menurut Harahap (1996), ada beberapa metode penyusunan anggaran ditinjau dari siapa yang membuatnya dan berimplikasi pada penggunaan anggaran yaitu:

Pertama, metode otoriter (*top down*), anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Dalam metode ini memang lebih sedikit pekerjaan, tetapi komitmen dari bawahan akan berkurang.

Kedua, metode demokrasi (*bottom up*), anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan, sehingga ada tanggung jawab karyawan untuk melaksanakan anggaran. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

Ketiga, metode Campuran (*top down* dan *bottom up*), anggaran disusun mulai dari atas selanjutnya dijabarkan dan dilanjutkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Fakhri Husein (2000) menyebutkan bahwa penggunaan anggaran yang efektif tergantung dari pendekatan campuran. Anggaran yang dibuat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh atasan.

Ada beberapa hal yang mempengaruhi perilaku atau sikap orang karena penerapan anggaran sebagaimana dikemukakan oleh Welsch (1978) yang dikutip

oleh Harahap (1996). Diantaranya adalah (1) perilaku atasan yang terbuka, orientasi tujuan, fleksibel, adil, dan partisipasi harus dapat dicontohkan oleh atasan yang akan dituruti bawahannya sebagai persyaratan suatu anggaran yang efektif. (2) jika sistem anggaran baru akan diterapkan pada suatu organisasi maka bersiaplah pada reaksi anggota organisasi tertentu yang menolak perubahan. Karena perubahan dianggap akan dapat mengurangi peranannya, pendapatannya, dan kekuasaannya. (3) sistem anggaran ialah salah satu alat penilaian prestasi. Jika dalam penilaian prestasi manajemen tidak memberikan metode yang adil dan objektif maka hal ini berdampak negatif pada organisasi, misalnya kehilangan kreatifitas dan produktifitas.

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang. Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari anggaran variabel dan anggaran tetap. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari anggaran periodik dan anggaran kontinu. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari anggaran taktis dan anggaran strategis. Sementara menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan (Nafarin, 2000). Sama halnya dengan penelitian sebelumnya (Musyarofah, 2003), pada penelitian kali ini anggaran juga dilihat dari segi penggunaannya, yaitu penggunaan anggaran *interaktif* (manajer melibatkan diri secara personal dalam pengambilan keputusan bawahan) dan penggunaan anggaran *diagnostic* (manajer memonitor *outcomes* organisasi dan melakukan koreksi atas penyimpangan dari standar yang ditetapkan). Kedua penggunaan anggaran tersebut merupakan bagian dari pengendalian formal manajemen.

2.1.2 Gaya Manajemen

Pengendalian tidak hanya dicapai melalui proses formal tapi juga non formal yang menekankan hubungan satu individu dengan individu yang lain, antara orang yang mengendalikan dan orang yang dikendalikan memiliki hubungan sosial (Musyarofah, 2003). Dalam organisasi, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun, atau dimotivasi untuk mencapai tujuan. Orang-orang yang melakukan pengarahan disebut manajemen (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1992). Untuk menunjang keberhasilan peran manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen serta dapat memotivasi karyawan atau anggota organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hopwood (1976) seperti dikutip Musyarofah (2003), solusi terhadap masalah yang muncul dalam lingkungan organisasional yang kondusif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan yang tinggi terletak pada pola hubungan sosial merupakan konsep gaya manajemen (*style of management*). Gaya manajemen biasanya ditunjukkan oleh pola perilaku pimpinan atau gaya kepemimpinan top manajemen (Hill dan Jones (1998) dalam Musyarofah (2003)). Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Fakhri Husein (2000) menyebutkan bahwa gaya manajemen, termasuk sikap pimpinan terhadap pengendalian merupakan salah satu aspek internal yang mempengaruhi keberhasilan pengendalian manajemen. Sikap pimpinan biasanya tercermin dalam sikap bawahan. Karena pada dasarnya pemimpin suatu organisasi selalu menginginkan setiap anggota organisasinya

mencapai tujuan organisasi secara baik, sehingga dalam mendesain sistem suatu organisasi haruslah cocok dengan gaya pimpinannya. Gaya manajemen yang efektif dan efisien bagi organisasi yang satu mungkin berbeda dengan organisasi yang lainnya. Ada beberapa gaya manajemen menurut Supriyono (2000), misalnya: (1) karismatik dan ramah tamah, (2) bersemangat meluap-luap dan kurang bersemangat, (3) ada yang senang laporan tertulis, ada yang senang meninjau, dan ada yang senang berbicara langsung dengan bawahannya.

Keith Davis (1972) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan dengan antusias (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000). Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership styles*) adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan organisasi (*Goal Congruence*). Jika gaya kepemimpinan atau teknik motivasi tidak tepat, tujuan organisasi akan terbengkalai dan pekerja-pekerja dapat merasa kesal, gelisah, berontak, dan tidak puas. Gaya kepemimpinan seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas seorang pemimpin. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu (Miftah Toha (1995) dalam penelitian Basri (1998)).

White dan Lipiit (1960) seperti dikutip Reksohadiprodjo dan Handoko (2000) mengidentifikasi gaya kepemimpinan menjadi tiga macam yaitu:

- 1.) Gaya kepemimpinan otokratis, lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan.
- 2.) Gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif), cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat.
- 3.) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*, pemimpin memberikan kepemimpinannya bila diminta.

Ada dua jenis gaya kepemimpinan yang akan dipakai dalam penelitian ini, seperti yang dilakukan Halimatusyadiah (2003). Beliau menggunakan gaya kepemimpinan berdasarkan penelitian yang dilakukan Ohio State University yang menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin terbagi melalui dua dimensi, yaitu :

- 1.) *Consideration* adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan yang saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan dan adanya komunikasi yang terbuka dan parsial antara atasan dan bawahan.
- 2.) *Initiating structure* yaitu gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pemimpin mengorganisasikan hubungan-hubungan didalam kelompok, menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar dan memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, karena bertujuan untuk fokus pada tujuan dan hasil.

2.1.3 Perubahan Strategi

Menurut Chandler (1962) strategi adalah penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Salusu, 1996).

Hatten (1988) seperti dikutip Salusu (1996) menyatakan bahwa keputusan strategi adalah strategi organisasi, yaitu strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, suatu cara untuk merealisasikan sasaran organisasi. Strategi tersebut disiapkan oleh kelompok manajemen strategi atau manajemen puncak yang tugasnya merumuskan misi, tujuan, dan sasaran organisasi, serta mengevaluasi pelaksanaan keputusan strategik atau mengevaluasi implementasi strategi.

Strategi dapat dipandang dari tiga sudut : (1) perumusan strategi, (2) implementasi strategi-penerapan strategi kedalam tindakan nyata, dan (3) pengendalian strategi-perubahan strategi atau implementasinya untuk menjamin bahwa hasil yang diharapkan dapat dicapai. Oleh karena manajemen strategi merupakan proses berkelanjutan sekali strategi yang telah dirumuskan, diimplementasikan seringkali diperlukan modifikasi atau perubahan atas strategi tersebut disesuaikan dengan perubahan lingkungan atau kondisi organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

Perubahan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk mengubah strategi-strategi yang sudah ada (Supriyono, 2000). Hill dan Jones (1998) menyebutkan bahwa konsep perubahan strategik adalah pergerakan dari apa yang dilakukan saat ini menuju ke yang dilakukan di masa depan untuk meningkatkan keuntungan persaingan (Musyarofah, 2003). Perubahan-perubahan strategi hampir sering dialami di dalam tubuh organisasi. Apabila perubahan-perubahan mutlak diperlukan, maka manajemen perlu menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Supriyono (2000) perlunya perubahan strategi umumnya timbul karena dua jenis pendorong, yaitu: tantangan

dan kesempatan. Tantangan dan kesempatan ini diketahui dari analisis *Strength, Weaknesses, Oppourtunities, and Threats* (SWOT). Contoh tantangan misalnya serangan para pesaing, pergeseran selera konsumen. Contoh kesempatan/peluang misalnya keberhasilan inovasi teknologi, persepsi baru perilaku konsumen.

Adapun beberapa tipe strategi menurut Miles dan Snow (1978) yaitu:

- 1.) *Defenders* berkecenderungan tidak (sedikit sekali) melakukan pengembangan produk dan market.
- 2.) *Prospectors* terus menerus mencari peluang pasar dan menjadi *creators of change*.
- 3.) *Analyzer* mengkombinasikan karakter yang dimiliki *defenders* maupun *prospectors*.
- 4.) *Reactor* merupakan kategori dimana manajemen puncak seringkali menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasionalnya tapi tidak mampu merespon secara efektif.

Pada penelitian ini akan digunakan dua tipologi strategi yang berada pada dua titik ekstrim yaitu *prospectors* dan *defenders*. Hal ini didasarkan kedua tipe strategi tersebut membantu mereka secara luas dalam industri untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tipologi *prospectors* adalah organisasi yang hampir setiap saat secara terus menerus mengamati peluang pasar dan secara regular melakukan percobaan-percobaan untuk memunculkan kecenderungan dalam lingkungan konsumen. Tipologi ini menekankan persaingannya melalui penawaran produk yang unik (*differentiation strategy*). Sedangkan tipologi *defenders* adalah organisasi yang mempunyai domain product market yang sempit dimana manajer puncaknya

sangat ahli membantah daerah operasinya karena tidak cenderung mencari peluang pasar baru yang keluar dari domainnya. Tipologi ini menekankan persaingannya melalui penawaran produk yang lebih murah dari pesaingnya (*cost leadership strategy*). Dua tipologi strategi ini juga digunakan pada penelitian sebelumnya (Demiyawati, 2001; Musyarofah, 2003).

2.1.4 Kinerja Organisasi

Menurut Siegal dan Helena (1989) seperti dikutip oleh Mulyadi dan Setyawan (1999) kinerja organisasi adalah hasil akhir atau penilaian akhir perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Mereka juga menyebutkan bahwa penilaian kinerja organisasi merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnya berdasarkan sasaran, standar serta kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan. Selain itu penilaian kinerja organisasi juga bertujuan untuk membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti promosi, transfer bahkan pemutusan hubungan kerja (Nafarin, 2004).

Keterlibatan manajer dan bawahan atau partisipasi dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai tolok ukur terbaik kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Menurut Argyris (1952) kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan organisasi tercapai dan partisipasi bawahan memegang peranan

penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Sedangkan Fred Fiedler (1967) menyebutkan bahwa kinerja organisasi yang efektif tergantung pada pasangan yang cocok antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dan tingkatan dimana keadaan memberi pengaruh serta kendali terhadap pemimpin (Robbins, 2002).

Definisi kinerja secara umum mudah untuk dipahami begitu juga penilaiannya. Masing-masing orang atau manajer dapat memiliki persepsi yang sama. Namun persepsi pengukuran kinerja masing-masing manajer dapat berbeda. Hal ini didasarkan pada jenis industri dan tujuan yang berbeda dimana informasi dan data-data yang mereka miliki juga berbeda, sehingga kriteria pengukuran kinerjanya juga berbeda-beda. Pada penelitian ini kinerja organisasi akan diukur dengan menggunakan pengukuran kinerja yang lazim ditemui pada berbagai penelitian, seperti penelitian yang dilakukan oleh Demiyawati (2001) dan Musyarofah (2003). Dimensi-dimensi pengukuran kinerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah: *return on investment*, laba, arus kas operasi, pengendalian biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan personel, dan *political public affairs*.

2.2 Formulasi Hipotesis

2.2.1 Hubungan Anggaran dengan Perubahan Strategi dan Kinerja Organisasi

Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi termasuk perencanaan dan

pengendalian strategi (Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Fakhri Husein, 2000). Rencana strategi mendahului penyusunan anggaran yang nantinya menjadi kerangka acuan untuk penyusunan anggaran. Perilaku manusia sebagai individu maupun kelompok akan berpengaruh terhadap penyusunan anggaran dan sebaliknya, anggaran akan berpengaruh terhadap individu dan kelompok. Oleh sebab itu, mengutip tulisan Simons (1990) bahwa anggaran tidak hanya berperan sebagai alat *diagnostic* tetapi berperan juga sebagai alat *interaktif*. Hal ini sependapat dengan Burchell (1980) bahwa anggaran tidak hanya berperan sebagai alat diagnosa melainkan juga sebagai mesin dialog, pembelajaran dan penciptaan ide-ide di dalam suatu organisasi (Musyarofah, 2003).

Anggaran dilaksanakan untuk mencapai kerja sama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari manajemen atau titik awal yang paling baik dalam menilai kinerja. Pelaksanaan atas penggunaan anggaran secara interaktif tentu tidaklah mudah, hal ini menuntut keterlibatan top manajemen secara intensif dalam proses anggaran termasuk interaksi antar anggota organisasi. Pada saat penerapan anggaran menurut Nutt dan Backoff (1992) seperti dikutip Salusu (1996), apabila satu sumber dana dalam anggaran berkurang atau hilang, untuk mempertahankan roda organisasi diperlukan strategi baru untuk mencari sumber-sumber baru. Perubahan dalam kebijaksanaan itu seringkali mutlak diperlukan. Hanson (1966) dalam Nafarin (2004) menyebutkan bahwa partisipasi manajer atau pimpinan dalam penentuan anggaran mendorong para pemimpin untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima dan melaksanakan secara penuh untuk dapat mencapai target tersebut. Salah satu peneliti yang tertarik untuk

menguji pengaruh penganggaran terhadap kinerja adalah Hariyanti dan Nasir (2002) dimana hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi dalam anggaran mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja manajerial. Penerapan strategi oleh organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih (2002) dalam penelitian Budiwibowo dan Ikhsan (2003) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan *cost leadership strategy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sementara penelitian Abernethy dan Brownell (1999) dalam Musyarofah (2003) yang menguji peran anggaran dalam perubahan strategik berhasil mengkonfirmasi bahwa perubahan strategi akan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Musyarofah (2003) bahwa penggunaan anggaran secara *interaktif* tidak memoderasi hubungan antara perubahan strategi dengan kinerja organisasi. Untuk membandingkan kedua hasil penelitian tersebut, dengan demikian hipotesa penelitian yang dapat diusulkan adalah:

H 1 : Perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif* daripada *diagnostic*.

2.2.2 Hubungan Gaya Manajemen dengan Perubahan Strategi dan Kinerja Organisasi

Gaya manajemen (*style of management*) merupakan solusi terhadap masalah yang muncul dalam lingkungan organisasional yang kondusif untuk

meningkatkan kinerja dan kepuasan yang tinggi yang terletak pada pola hubungan sosial (Hill dan Jones (1998) dalam Musyarofah (2003)). Gaya manajemen ditunjukkan oleh pola perilaku pimpinan atau gaya kepemimpinan top manajemen. Perencanaan strategi merupakan suatu proses manajemen dimana untuk menjalankannya sangat tergantung kepada gaya kepemimpinan dari seorang manajer puncak. Manajer puncak dari suatu organisasi harus yakin bahwa rencana strategi sangatlah penting karena rencana strategi merupakan tempat latihan yang baik bagi seorang staf yang mempunyai pengaruh yang kecil atas pembuatan keputusan. Sementara itu organisasi mempunyai fleksibilitas untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi yang dapat berubah (Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Fakhri Husein, 2000).

Salusu (1996) mendefinisikan kepemimpinan stratejik dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku stratejik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dan kelanjutan hidup suatu organisasi. Menurut De Coster dan Fertakis (1968) yang dikutip oleh Sadat AS dan Nasir (2002), gaya kepemimpinan yang tepat dalam perusahaan ditinjau dari sisi perilaku individu adalah *consideration*. Hal ini disebabkan *consideration* lebih bersifat humanis dan terbuka serta merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Penelitian Brownell (1983) dalam Cahyono, Mulyono dan Lesmana (2001) mendukung pendapat tersebut bahwa gaya kepemimpinan *consideration* akan meningkatkan kinerja organisasi. Strategi yang diterapkan oleh organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Budiwibowo dan Iksan (2003) menemukan bahwa strategi kompetitif dan

pengendalian manajemen akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sependapat dengan Miles dan Snow (1978) seperti dikutip oleh Budiwibowo dan Ikhsan (2003) bahwa pelaksanaan strategi dan pengendalian manajemen tidak dapat dipisahkan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara itu peneliti sebelumnya (Musyarofah, 2003) menemukan bahwa interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa menjadi indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, dengan demikian hipotesa penelitian yang dapat diusulkan adalah:

H 2 : Perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif pada kinerja jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration* daripada *initiating structure*.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang melakukan pengujian mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja adalah Hariyanti dan Nasir (2002). Penelitian tersebut memasukkan peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerialnya. Sama halnya dengan penelitian Sugioko, Wirjolukito, Darmawati, dan Jekliwati (2004) bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian Poerwati (2002), Clinton dan Hunton

(2001) bahwa partisipasi penganggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Berkaitan dengan strategi, Budiwibowo dan Ikhsan (2003) melaporkan bahwa pengaruh strategik kompetitif disertai motivasi dan budaya kerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kesimpulan tersebut didukung dengan temuan Ferdianto dan Zulaikha (2001) bahwa ada hubungan positif antara lingkungan eksternal, orientasi strategik dan kinerja perusahaan. Penelitian tentang peran sistem pengendalian manajemen pada organisasi yang sedang melakukan perubahan strategi belum banyak dilakukan sebelumnya. Beberapa yang menguji masalah tersebut adalah Abernethy dan Brownell (1999) dimana hasil penelitiannya menunjukkan perubahan strategi akan meningkatkan kinerja jika menggunakan penggunaan anggaran secara interaktif. Kemudian Musyarofah (2003) yang melaporkan bahwa penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian formal tidak memoderasi hubungan antara perubahan strategi dengan kinerja organisasi. Begitu juga dengan gaya manajemen yang tercermin dari gaya kepemimpinan manajer sebagai salah satu pengendalian non formal manajemen yang tidak dapat dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Kesimpulan penelitian Musyarofah (2003) tidak sesuai dengan hipotesa yang diajukan yaitu (1) perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*. (2) perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja jika menggunakan gaya kepemimpinan *consideration*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur dari berbagai jenis industri yang terdaftar pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2004. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer level menengah seperti manajer keuangan, manajer personalia atau SDM, manajer pemasaran, dan manajer produksi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan kuesioner. Penyebaran kuesioner terbagi menjadi dua, 80 kuesioner diantar dan jawaban diambil secara langsung tanpa melalui jasa pos, 80 kuesioner dikirim melalui jasa pos. Kuesioner yang diantarkan langsung diharapkan tingkat pengembaliannya besar karena adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden, sehingga responden secara sukarela akan memberikan data obyektif dan cepat. Hal ini terbukti Dari 80 kuesioner yang tersebar tanpa melalui jasa pos ada 33 kuesioner yang kembali, sedangkan kuesioner yang kembali via pos hanya 8. Jadi total keseluruhan kuesioner yang kembali ada 41, namun tiga diantaranya tidak diisi secara lengkap sehingga tidak dapat diikutsertakan dalam analisis, dengan demikian 38 kuesioner saja yang dapat diolah.

Tabel 3.1. Sampel dan Tingkat Pengembalian

Total kuesioner yang dikirimkan	160
Total kuesioner yang dikembalikan responden	41
Total kuesioner yang tidak direspon	119
Tingkat pengembalian $(41/160) \times 100\%$	25,62%
Total kuesioner yang dapat diolah (41-3)	38

3.2 Pengukuran Variabel

3.2.1 Variabel Independen

Perubahan Strategi

Sama halnya dengan penelitian sebelumnya (Demiyawati, 2001; Musyarofah, 2003), penelitian ini juga akan menggunakan dua tipe strategi Miles dan Snow (1978), yaitu *defenders* dan *prospectors*. Variabel perubahan strategi diukur menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan yang menunjukkan perubahan strategi perusahaan dari strategi *defenders* ke *prospectors* atau sebaliknya dari *prospectors* ke *defenders* dengan range waktu perubahan selama dua tahun. Item-item pertanyaan menunjukkan karakteristik tipe strategi *defenders* yang menekankan persaingannya melalui *cost leadership strategy* dan karakteristik tipe strategi *prospectors* yang menekankan persaingannya melalui *differentiation strategy*. Instrumen tersebut menyediakan uji validitas konstruk, sehingga dapat menghasilkan data yang valid pengukurannya. Instrumen uji validitas konstruk menanyakan kepada responden dengan skala likert tujuh point. Nilai 1 menunjukkan kecenderungan ke arah tipe strategi *defenders* (*cost leadership*) sedangkan nilai 7 menunjukkan kecenderungan ke arah tipe strategi *prospectors* (*differentiation*). Perubahan strategik dinilai dengan melihat selisih

skor masing-masing item pertanyaan pada kondisi dua tahun yang lalu dan kondisi saat ini dengan memberlakukan nilai mutlak (Musyarofah, 2003).

3.2.2 Variabel Moderating

Penggunaan Anggaran

Penggunaan anggaran didefinisikan dengan seberapa jauh pengaruh responden dalam menggunakan anggaran. Sama halnya dengan penelitian terdahulu (Musyarofah, 2003), variabel penggunaan anggaran pada penelitian ini juga menggunakan instrumen yang dikembangkan Abernethy dan Brownell (1999), yaitu menggunakan tujuh point skala likert. Pengukuran variabel penggunaan anggaran ini berdasarkan 5 (lima) item pertanyaan yang diajukan. Pemberian skor dimana nilai 1 (satu) menunjukkan kecenderungan penggunaan anggaran secara *diagnostic* sedangkan nilai 7 (tujuh) menunjukkan kecenderungan penggunaan anggaran secara *interaktif*.

Gaya Manajemen

Gaya manajemen didefinisikan dengan seberapa jauh pengaruh pola perilaku pimpinan atau gaya kepemimpinan responden dalam organisasi. Variabel gaya manajemen diukur menggunakan instrumen yang menunjukkan kecenderungan kepemimpinan dalam organisasi yang diadopsi sebagian dari instrumen LBDQ (*Leader Behavior Description Questioner*) dalam penelitian Holdnak, Harsh, dan Bushardt (1993). Instrumen ini terdiri dari tujuh item pertanyaan menggunakan skala likert tujuh point. Tujuh item pertanyaan didasarkan pada pendekatan sifat dan situasional kepemimpinan yaitu: kemampuan mengambil

keputusan, kemampuan mempengaruhi kelompok, keleluasaan hubungan sosial, dorongan berprestasi, hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan. Nilai 1 (satu) menunjukkan gaya *initiating structure* dan nilai tertinggi 7 (tujuh) menunjukkan gaya *consideration*.

3.2.3 Variable Dependen

Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh perusahaan, sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Variabel dependen adalah kinerja organisasi yang dilihat dari *effectiveness* suatu organisasi. Kinerja tersebut diukur menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Govindarajan (1988). Instrumen ini juga digunakan dalam penelitian Demiyawati (2001) dan Musyarofah (2003). Instrumen tersebut terdiri dari sepuluh dimensi kinerja yaitu: *return on investment*, laba, arus kas operasi, pengendalian biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan personel, dan *political public affairs*. Para responden ditanyakan tingkat kinerja organisasi yang dicapai dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dengan menggunakan skala *likert* tujuh point (mulai dari “secara signifikan dibawah rata-rata” sampai dengan “secara signifikan diatas rata-rata”).

3.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap variabel penggunaan anggaran, gaya manajemen, perubahan strategi dan kinerja organisasi. Pengujian dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument. Pengujian validitas dengan menggunakan korelasi Pearson untuk melihat apakah item-item pertanyaan dalam kuesioner betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Suatu instrument dikatakan valid jika memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05. Hasil pengujian validitas data untuk keempat variabel yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner adalah valid (lampiran 2). Pengujian reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha* untuk melihat apakah item-item pertanyaan dapat dipercaya atau tidak, mengandung kesalahan atau tidak. Suatu instrument dikatakan reliable jika memiliki *Cronbach alpha* lebih dari 0,6 (Nunnally (1978) seperti dikutip Poerwati (2002)). Berdasarkan pengujian reliabilitas dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner adalah reliable karena memiliki *alpha* lebih dari 0,6.

Adapun ringkasan hasil pengujian reliabilitas data untuk keempat variabel dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel. 3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Nama Variabel	Total Pertanyaan	Cronbach Alpha
Perubahan Strategik	12	0,796
Penggunaan Anggaran	5	0,831
Gaya Manajemen	7	0,767
Kinerja Organisasi	10	0,891

3.4 Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesa penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda yang dapat meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variable dependen, bila dua atau lebih variable independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Dalam penelitian ini variable moderating yaitu penggunaan anggaran dan gaya manajemen disebut juga sebagai variable independen kedua dan ketiga. Pengujian asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu atau sebelum dilakukan analisis regresi berganda terhadap hipotesa penelitian ini. Pengujian tersebut untuk melihat apakah data yang ada telah memenuhi syarat regresi. Adapun model regresi berganda dalam penelitian ini:

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b4.X1.X2 + e \quad \dots\dots\dots \text{Persamaan 3.1}$$

$$Y = a + b1.X1 + b3.X3 + b5.X1.X3 + e \quad \dots\dots\dots \text{Persamaan 3.2}$$

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X1.X2 \dots\dots\dots \text{Persamaan 3.3} \\ + b5.X1.X3 + b6.X2.X3 + b7.X1.X2.X3 + e$$

Dimana :

Y	: kinerja organisasi
a	: konstanta
b1,b2,b3,b4,b5,b6,b7	: koefisien regresi
X1	: perubahan strategi
X2	: penggunaan anggaran
X3	: gaya manajemen
X1.X2	: interaksi antara perubahan strategi dan penggunaan anggaran
X1.X3	: interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen

X2.X3	: interaksi antara penggunaan anggaran dan gaya manajemen
X1.X2.X3	: interaksi antara perubahan strategi dengan penggunaan anggaran dan gaya manajemen
e	: error

Dari penjelasan diatas dapat dibuat hipotesa matematis sebagai berikut:

- 1) H01 : Perubahan strategi akan lebih tidak berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*. ($b_4 \leq 0$)
 HA1 : Perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif*. ($b_4 > 0$)
- 2) H02 : Perubahan strategi akan lebih tidak berpengaruh positif pada kinerja jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration*. ($b_5 \leq 0$)
 HA2 : Perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif pada kinerja jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration*. ($b_5 > 0$)

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada hipotesis diatas akan diuji dengan uji t berdasarkan nilai probabilitas (P) dengan *alpha* (α) 0,05. Jika nilai probabilitas (P) lebih kecil dari 0,05 maka hipotesa (H0) akan ditolak. Pada dasarnya hipotesa (HA) adalah hipotesa yang diharapkan terjadi oleh peneliti.

BAB IV
ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Statistik Deskriptif

Berikut ini adalah tabel statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa penggunaan anggaran merupakan hal yang paling diperhatikan oleh para responden (manajer level menengah) dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 4.1. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perubahan Strategik	30	3.67	6.67	4.8833	.64683
Penggunaan Anggaran	30	3.20	7.00	5.0267	.83498
Gaya Manajemen	30	3.29	5.71	4.4952	.63082
Kinerja Organisasi	30	2.60	5.90	4.5500	.70454

Menurut tabel 4.1 dapat pula dilihat bahwa rata-rata responden pada perusahaan-perusahaan manufaktur di DIY cenderung menggunakan strategi *prospectors* (4,8833) yang menekankan persaingannya melalui *differentiation strategy* daripada menggunakan strategi *defenders* yang menekankan persaingannya melalui *cost leadership strategy*. Mereka juga cenderung menggunakan anggaran secara *interaktif* (5,0267) daripada *diagnostic* dan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan *consideration* (4,4952) daripada *initiating structure*. Kinerja organisasi menunjukkan signifikan diatas rata-rata (4.5500), artinya perusahaan-

perusahaan manufaktur di DIY mampu mencapai tingkat kinerja organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

4.2.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil pengujian hipotesis untuk persamaan 3.1 dengan menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil berikut ini:

Tabel 4.2 Hasil Uji Hipotesis Untuk Persamaan 3.1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640(a)	.410	.342	.57171

a Predictors: (Constant), X1X2, X1, X2

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.897	3	1.966	6.014	.003(a)
	Residual	8.498	26	.327		
	Total	14.395	29			

a Predictors: (Constant), X1X2, X1, X2

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-19.163	5.830		-3.287	.003
	X1	4.499	1.129	4.131	3.984	.000
	X2	4.364	1.118	5.172	3.902	.001
	X1X2	-.817	.213	-7.402	-3.834	.001

a Dependent Variable: Y

Menurut hasil output SPSS yang disajikan dalam tabel 4.2, hubungan variabel dependen dengan variabel independennya menunjukkan angka 41% sedangkan kemampuan variabel independennya menjelaskan variabel dependennya

menunjukkan angka 34,2%. Artinya variasi perubahan variabel dependen bisa dijelaskan oleh variabel independen sebesar 34,2%. Sedangkan sisanya ($100\% - 34,2\% = 65,8\%$) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model regresi. Nilai F sebesar 6,014 dengan signifikansi p 0,003 ($\alpha = 0,05$) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel dependen, yaitu kinerja organisasi (Y) dengan variabel independennya, yaitu perubahan strategi (X1), penggunaan anggaran (X2), dan interaksi antara perubahan strategi dan penggunaan anggaran (X1X2).

Interaksi antara perubahan strategi dan gaya penggunaan anggaran (X1X2) menunjukkan koefisien negatif yaitu -0,817 dengan signifikansi p sebesar 0,001 pada tingkat kepercayaan $\alpha = 0,05$. Nilai p val < nilai α , artinya terdapat hubungan signifikan tetapi tidak mempunyai pengaruh positif pada interaksi antara perubahan strategi dan penggunaan anggaran dalam model regresi. Hal ini berarti ada hubungan signifikan antara perubahan strategi dan kinerja jika dimoderasi oleh variabel penggunaan anggaran tetapi tidak berpengaruh positif. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa perubahan strategi akan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja organisasi jika menggunakan anggaran secara interaktif tidak berhasil didukung berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan. Berikut ini persamaan regresi pertama berdasarkan tabel 4.2 diatas:

$$Y = -19.163 + 4.499 X1 + 4.364 X2 - 0.817 X1X2$$

4.2.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil pengujian hipotesis untuk persamaan 3.2 dengan menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil berikut ini:

Tabel 4.3 Hasil Uji Hipotesis Untuk Persamaan 3.2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407(a)	.166	.070	.67962

a Predictors: (Constant), X1X3, X1, X3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.386	3	.795	1.722	.187(a)
	Residual	12.009	26	.462		
	Total	14.395	29			

a Predictors: (Constant), X1X3, X1, X3

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-13.025	9.100		-1.431	.164
	X1	3.568	1.839	3.276	1.940	.063
	X3	3.537	1.973	3.167	1.793	.085
	X1X3	-.715	.397	-.765	-1.803	.083

a Dependent Variable: Y

Hasil output SPSS seperti ditunjukkan dalam tabel 4.3 menunjukkan nilai koefisien korelasi $R^2 = 16,6\%$, sedangkan koefisien multiple determination (adjusted R^2) = 7% . Artinya variasi perubahan variabel dependen hanya bisa dijelaskan oleh variabel independen sebesar 7% . Hal ini diperkuat dengan nilai F sebesar 1,722 dengan signifikansi $p = 0,187$ ($\alpha = 0,05$) yang berarti perubahan strategi (X1), gaya manajemen (X3), dan interaksi antara perubahan strategi dan

gaya manajemen (X1X3) tidak dapat digunakan untuk menjelaskan variabel dependen dalam hal ini kinerja organisasi (Y).

Interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen (X1X3) yang menunjukkan koefisien negatif yaitu - 0,715 dengan signifikansi p sebesar 0,083 pada tingkat kepercayaan $\alpha = 0,05$. Nilai p val $>$ nilai α , artinya tidak terdapat pengaruh positif dan hubungan yang tidak signifikan pada interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen dalam model regresi. Hal ini berarti interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator adanya pengaruh gaya manajemen yang memoderasi hubungan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa perubahan strategi akan berpengaruh lebih positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration* daripada *initiating structure* tidak berhasil didukung atau ditolak. Berikut ini persamaan regresi kedua berdasarkan tabel 4.3 diatas:

$$Y = - 13.025 + 3.568 X1 + 3.537 X3 - 0.715 X1X3$$

4.2.3 Pengujian Model Regresi Berganda Ketiga

Hasil output SPSS untuk persamaan 3.3 dengan menggunakan analisis regresi berganda diperoleh hasil berikut ini:

Tabel 4.4 Hasil Output SPSS Untuk Persamaan 3.3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.669(a)	.448	.304	.58772

a Predictors: (Constant), X1X2X3, X1, X2, X3, X1X2, X1X3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.451	6	1.075	3.112	.022(a)
	Residual	7.944	23	.345		
	Total	14.395	29			

a Predictors: (Constant), X1X2X3, X1, X2, X3, X1X2, X1X3

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-28.249	10.271		-2.750	.011
	X1	6.975	2.690	6.404	2.593	.016
	X2	3.897	1.322	4.619	2.947	.007
	X3	2.585	2.392	2.315	1.081	.291
	X1X2	-.808	.344	-.7323	-2.346	.028
	X1X3	-.698	.625	-.4653	-1.117	.276
	X1X2X3	.025	.043	1.498	.586	.564

a Dependent Variable: Y

Hasil analisis regresi berganda secara keseluruhan menunjukkan koefisien korelasi (R^2) = 44,8%, sedangkan koefisien multiple determination (Adjusted R^2) = 30,4%. Artinya variasi perubahan variabel dependen bisa dijelaskan oleh variabel independen sebesar 30,4%. Sedangkan sisanya ($100\% - 30,4\% = 69,6\%$) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model regresi. Nilai F sebesar 3,112 dengan signifikansi $p = 0,022$ ($\alpha=0,05$) berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen, yaitu kinerja organisasi (Y) dengan variabel independennya, yaitu perubahan strategi (X1), penggunaan anggaran (X2), dan gaya manajemen (X3). Ketiga variabel independen tersebut bisa mempengaruhi variabel dependennya.

Pada analisis data ini interaksi antara penggunaan anggaran dan gaya manajemen (X2X3) tidak diikutsertakan karena kedua variabel moderating tersebut

yang juga sebagai variabel independent kedua dan ketiga ini, secara teoritis memang saling berhubungan dan berkaitan dengan pengujian secara bersama-sama yang dilakukan pada ketiga variabel independennya yaitu interaksi antara perubahan strategi, penggunaan anggaran, dan gaya manajemen ($X_1X_2X_3$) untuk memprediksi variabel dependen, yaitu kinerja organisasi (Y). Hasilnya menunjukkan koefisien positif yaitu 0,025 dengan signifikansi p sebesar 0,564 pada tingkat kepercayaan $\alpha = 0,05$. Nilai p val > nilai α , artinya interaksi antara perubahan strategi, penggunaan anggaran dan gaya manajemen ($X_1X_2X_3$) dalam model regresi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan tetapi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Artinya tidak ada hubungan signifikan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi jika menggunakan anggaran secara *interaktif* dan gaya kepemimpinan *consideration* secara bersama-sama tetapi mempunyai pengaruh positif. Berikut ini persamaan regresi yang dihasilkan:

$$Y = -28.249 + 6.975 X_1 + 3.897 X_2 + 2.585 X_3 - 0.808 X_1X_2 - 0.698 X_1X_2 + 0.025 X_1X_2X_3$$

4.3 Hasil Pengujian Asumsi Regresi

4.3.1 Pengujian Outliers

Outliers adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995 dalam Widi Hariyanti dan Moh.Nasir (2002)). Beberapa hal yang menimbulkan outlier adalah kesalahan dalam meng-entri data dan gagal menspesifikasi adanya missing value dalam program komputer. Jika terdapat data

yang outliers, maka harus dikeluarkan dari keseluruhan data yang akan di analisis pada tahap selanjutnya. Uji outliers dilakukan dengan menggunakan Cook's. Jika nilai $p > 1$ maka data dikatakan outlier. Setelah dilakukan pengujian outliers, maka jumlah responden yang dapat diikutsertakan dalam pengujian hipotesis adalah sebanyak 30.

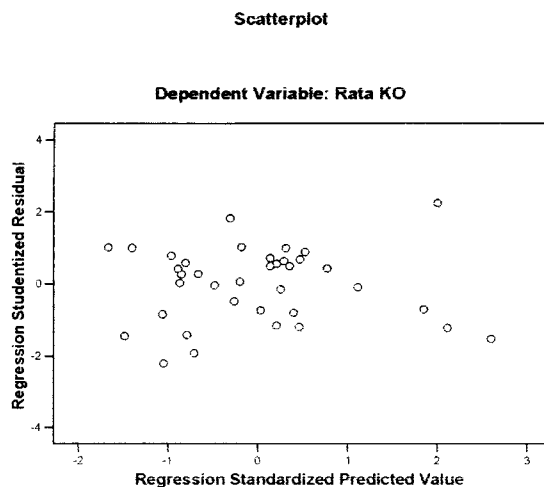
4.3.2 Pengujian Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda, maka disebut heterokedastisitas. Deteksi heterokedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y=Y yang telah diprediksi, dan sumbu X=residual (Y prediksi-Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar analisis: (1) jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar lalu menyempit), maka terjadi heterokedastisitas, dan (2) jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen berdasarkan masukan variabel independennya (Poerwati, 2002)

Hasil pengujian heterokedastisitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa data-data yang ada tidak membentuk satu pola tertentu yang teratur dan titik-titik menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y,

dengan demikian disimpulkan bahwa persamaan regresi tidak mengandung heterokedastisitas. Berikut ini disajikan grafik Scatterplot hasil uji heterokedastisitas.

Gambar 4.1. Hasil Pengujian Heterokedastisitas



4.4 Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis untuk persamaan 3.1 dan persamaan 3.2 menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan hipotesa yang diusulkan. Dari hasil output SPSS untuk persamaan 3.1 (tabel 4.2) dapat dilihat bahwa interaksi antara perubahan strategi dan penggunaan anggaran pada model regresi memiliki hubungan signifikan tetapi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini berbeda dengan hasil pengujian untuk persamaan 3.3 (tabel 4.4) dimana interaksi perubahan strategi, penggunaan anggaran, dan gaya manajemen sekaligus dalam model regresi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan tetapi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kemudian hasil output SPSS untuk persamaan 3.2 (tabel 4.3) menunjukkan bahwa interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen dalam model regresi terdapat pengaruh yang tidak positif dan hubungan yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan hasil pengujian untuk persamaan 3.3 (tabel 4.4) menunjukkan bahwa interaksi perubahan strategik, penggunaan anggaran, dan gaya manajemen sekaligus dalam model regresi menunjukkan hubungan yang tidak signifikan tetapi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Ada beberapa analisis secara umum yang mungkin bisa dijustifikasi yang menyebabkan hal-hal tersebut terjadi, yaitu:

1. Dari data yang berhasil dihimpun menunjukkan bahwa rata-rata penggunaan anggaran secara *interaktif* mencapai hasil tertinggi dibandingkan perubahan strategi dan gaya kepemimpinan *consideration*. Artinya perusahaan-perusahaan dari data yang ada cenderung memperhatikan penggunaan anggaran secara *interaktif* dan tidak diimbangi dengan perubahan strategi serta gaya kepemimpinan yang diterapkan top manajemen. Menurut Miles dan Snow (1978) seperti dikutip Budiwibowo dan Ikhsan (2003), pelaksanaan strategi dan pengendalian manajemen tidak dapat dipisahkan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penggunaan anggaran merupakan bagian dari pengendalian formal manajemen dan gaya manajemen merupakan bagian dari pengendalian non formal manajemen.
2. Sampel yang kami ambil untuk penelitian ini berasal dari komposisi atau campuran dari perusahaan relatif besar dan perusahaan relatif kecil. Dengan demikian secara eksplisit tidak bisa ditampilkan apakah masing-masing manajer

dari perusahaan besar dan perusahaan kecil tersebut sudah menggunakan anggaran partisipatif. Hal inilah yang mungkin menyebabkan kedua hipotesa penelitian ini tidak berhasil untuk diterima.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan pada bab IV, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengaruh perubahan strategi terhadap kinerja jika menggunakan anggaran secara *interaktif* adalah negatif dan signifikan. Artinya interaksi antara penggunaan anggaran *interaktif* sebagai variabel moderating dengan perubahan strategi akan lebih tidak berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sehingga hipotesa yang diharapkan terjadi yaitu perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif* tidak berhasil diterima. Hasil penelitian ini mendukung temuan Musyarofah (2003) bahwa penggunaan anggaran tidak memoderasi hubungan antara perubahan strategi dan kinerja organisasi.

Selain itu, hasil penelitian yang menguji pengaruh perubahan strategi terhadap kinerja jika menggunakan gaya kepemimpinan *consideration* adalah negatif dan tidak signifikan. Artinya interaksi antara gaya kepemimpinan *consideration* sebagai variabel moderating dengan perubahan strategi akan lebih tidak berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sehingga hipotesa yang diharapkan terjadi yaitu perubahan strategi akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan *consideration* juga tidak berhasil untuk diterima. Hasil inipun sesuai dengan temuan Musyarofah (2003) bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategi dan gaya

manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategi dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini juga menguji interaksi secara simultan perubahan strategi, penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Hasil yang diperoleh adalah positif dan tidak signifikan. Artinya perubahan strategi akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi jika perusahaan menggunakan anggaran secara *interaktif* dan gaya kepemimpinan *consideration* secara bersama-sama.

5.2 Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Berikutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang mungkin dapat menimbulkan gangguan pada hasil penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis. Beberapa keterbatasan dan saran yang diajukan penulis antara lain sebagai berikut:

1. Beberapa data terpaksa dikeluarkan karena ekstrim (outlier) menyebabkan data yang dianalisis lebih lanjut bertambah sedikit. Hal inilah yang mungkin menyebabkan hipotesa pertama dan kedua tidak berhasil diterima. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki tingkat pengembalian sampel yang tinggi, sehingga hasil analisisnya dapat mewakili perusahaan-perusahaan manufaktur di DIY secara keseluruhan
2. Dalam penelitian ini jenis industri perusahaan tidak diperhatikan secara jelas. Hendaknya penelitian selanjutnya memperhatikan jenis industri perusahaan. Hal

ini berkaitan dengan perubahan strategi yang dilakukan pada setiap jenis industri. Persaingan bisnis yang pesat terutama antar perusahaan yang sama jenisnya menuntut perusahaan melakukan perubahan dalam strategi bisnisnya.

3. Sampel dalam penelitian ini tidak dibedakan secara jelas tingkatan atau kelasnya (besar/kecil). Penelitian berikutnya diharapkan mengambil sampel sesuai dengan kelas atau tingkatannya. Sehingga hasil yang diperoleh dapat mewakili suatu sampel yang homogen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Fahri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000
- Anthony, R. dan Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta, 2002
- Anthony, Dearden, dan Bedford, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 1990;1992
- Basri, Yesi Mutia, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Personal Terhadap Kepuasan Kerja*, Tesis S2, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1998
- Budiwibowo, Triyono, dan Ikhsan, Arfan, *Pengaruh Strategik Kompetitif, Motivasi, dan Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Dengan Kinerja Perusahaan*, Simposium Nasional Akuntansi VI, 2003
- Cahyono, Dwi, Mulyono, Agung dan Lesmana, Sukma, *Pengaruh Politik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.3, No.3, Desember 2001, Hal 543-564
- Clinton, B. Douglas dan Hunton, James. E., *Linking Participative Budgeting Congruence To Organizations Performance*, Behavioral Research in Accounting, Sarasota: 2001, Vol. 13, Page 127-141.
- Demiawati, *Pengaruh Strategi Bisnis dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Karakteristik Informasi Broad Scope Sistem Akuntansi Manajemen dengan Kinerja Organisasi*, Tesis S2, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2001
- Ferdianto, Ronie, dan Zulaikha, *Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Terapan pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kotamadya Semarang)*, Simposium Nasional Akuntansi IV, 2001
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2005
- Halimatusyadiah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi Terhadap Komunikasi Dalam Tim Audit*, Simposium Nasional Akuntansi VI, 2003
- Harahap, Sofyan Safri, *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996

- Hariyanti, Widi, dan Nasir, Mohammad, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Peran kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi V, 2002
- Holdank, B.J. Harsh J. dan Bushardt S.C, *An Examination of Leadership Style and Its Relevance to Shift Work in Organizational Setting*, Health Care Management Review, Vol.18 pp 21-30, 1993
- Lesmana, Sukma, *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Sistem Kontrol Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan*, Simposium Nasional Akuntansi VI, 2003
- Mulyadi dan Setyawan, J., *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta, 1999
- Musyarofah, Siti, *Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi*, Simposium Nasional Akuntansi VI, 2003
- Nafarin, M., *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2000;2004
- Nasir, Moh., dan Amrul S., Sadat, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi V, 2002
- Poerwati, Tjahjaning, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi V, 2002
- Roekhudin, G.Pranesti, *Analisis Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan dengan Penerapan Penganggaran Partisipasi*, TEMA, Vol.II, No.1, Maret 2001.
- Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, Hani, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 2000
- Robbins, Stephen P., *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Ed. 5, Erlangga, Jakarta, 2002
- Salusu, J., *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 1996
- Sugioko, S., Wirjolukito, A., Darmawati, dan Jekliwati, T., *Studi Empiris Mengenai Pengaruh Partisipasi dalam Penganggaran dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Perusahaan*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atmajaya, 1 Februari 2004, Hal 20-31
- Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta, 2000

LAMPIRAN

LAMPIRAN I
Pertanyaan Kuesioner

A. Pada pernyataan dibawah ini, berilah tanda silang (X) pada angka yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja pada dua tahun yang lalu dan kondisi saat ini.

Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Setuju		Sangat setuju
1	2	3	4	5	6	7

Kondisi 2 tahun lalu							Kriteria	Kondisi saat ini						
1	2	3	4	5	6	7	a) Perusahaan lebih menekankan pada usaha untuk memperluas pangsa pasar dibandingkan dengan usaha mempertahankan pangsa pasar yang telah diperoleh.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	b) Pemasaran produk menjangkau berbagai segmen daripada terfokus pada segmen pasar tertentu (misalnya: geografis, produk tertentu).	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	c) Perusahaan lebih menekankan pada fleksibilitas daripada stabilitas.	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	d) Perusahaan selalu ingin menjadi pelopor perubahan (<i>creator of change</i>) dalam industrinya.	1	2	3	4	5	6	7

Sangat rendah	Rendah		Tinggi		Sangat tinggi	
1	2	3	4	5	6	7

Kondisi 2 tahun lalu							Kriteria	Kondisi saat ini						
1	2	3	4	5	6	7	e) Tingkat inovasi dan pengembangan produk baru	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	f) Perubahan tipe/variasi produk yang ditawarkan	1	2	3	4	5	6	7

B. Pada pernyataan berikut ini, berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu alami.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju		Setuju		Sangat setuju	
1	2	3	4	5	6	7

1. Saya menggunakan informasi penganggaran sebagai alat untuk bertanya dan melakukan debat tentang keputusan yang diambil dan aktivitas yang sedang dilakukan oleh manajer departemen saat ini.	1	2	3	4	5	6	7
2. Proses anggaran berlangsung terus menerus yang menuntut perhatian yang sifatnya regular dari manajer diberbagai level.	1	2	3	4	5	6	7
3. Terdapat interaksi diantara top manajemen dan manajer departemen/unit dalam proses penganggaran.	1	2	3	4	5	6	7
4. Saya menggunakan proses penganggaran untuk berdiskusi dengan rekan sejawat dan bawahan tentang perubahan yang sedang terjadi di perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7

5. Saya memberi perhatian yang lebih besar pada informasi anggaran yang berisi ketidakpastian strategik.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

C. Pada pernyataan berikut, berilah tanda silang (X) pada angka yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan sikap Bapak/Ibu terhadap bawahan.

Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Setuju		Sangat setuju
1	2	3	4	5	6	7

1. Saya mengizinkan bawahan bekerja sesuai dengan caranya sendiri daripada menentukan apa yang seharusnya dikerjakan.	1	2	3	4	5	6	7
2. Saya lebih suka menyatakan pendapat dan saran kepada bawahan daripada menekankan bawahan untuk selalu memperhatikan perintah dan keinginan saya.	1	2	3	4	5	6	7
3. Saya lebih suka membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi.	1	2	3	4	5	6	7
4. Dalam menghadapi pegawai baru, saya lebih mengutamakan untuk menciptakan hubungan yang lebih akrab/hangat daripada menentukan pencapaian target.	1	2	3	4	5	6	7
5. Menurut saya motivasi kerja bawahan yang tinggi lebih baik daripada kualitas pekerjaannya.	1	2	3	4	5	6	7
6. Saya lebih mementingkan pengembangan karir bawahan.	1	2	3	4	5	6	7
7. Saya lebih suka melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan perusahaan daripada menentukan sendiri keputusan tersebut.	1	2	3	4	5	6	7

- D. Ukurlah kinerja perusahaan Bapak/Ibu secara relatif dibandingkan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka antara 1 sampai dengan 7 sesuai dengan kenyataan yang ada di perusahaan.

Pengukuran kinerja	Secara signifikan berada dibawah rata-rata				Secara signifikan berada diatas rata-rata		
	1	2	3	4	5	6	7
ROI (<i>Return on investment</i>)	1	2	3	4	5	6	7
Profit	1	2	3	4	5	6	7
Cash flow operasi	1	2	3	4	5	6	7
Pengendalian biaya	1	2	3	4	5	6	7
Pengembangan produk baru	1	2	3	4	5	6	7
Volume penjualan	1	2	3	4	5	6	7
Pangsa pasar	1	2	3	4	5	6	7
Pengembangan pasar	1	2	3	4	5	6	7
Pengembangan personel	1	2	3	4	5	6	7
<i>Political public affair</i>	1	2	3	4	5	6	7

LAMPIRAN II

Hasil Pengujian Validitas

	Sig. (2-tailed)	.642	.126	.008		.147	.485	.547	.017	.063	.035	.641	.050	.004	.004
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Perubahan Strategik	Pears on Correlation	.406 (*)	.247	.215	-.240	1	.510 (**)	.145	.228	.220	-.169	.298	-.013	.451 (**)	.451 (**)
	Sig. (2-tailed)	.012	.136	.194	.147		.001	.385	.168	.185	.310	.069	.937	.005	.005
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Perubahan Strategik	Pears on Correlation	.010	.401 (*)	-.039	.117	.510 (**)	1	.090	.386 (*)	.008	.202	.082	.265	.476 (**)	.476 (**)
	Sig. (2-tailed)	.951	.013	.815	.485	.001		.593	.017	.962	.224	.626	.108	.003	.003
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Perubahan Strategik	Pears on Correlation	.110	.074	.270	.101	.145	.090	1	.622 (**)	.091	.286	.304	.419 (**)	.509 (**)	.509 (**)
	Sig. (2-tailed)	.511	.658	.101	.547	.385	.593		.000	.588	.082	.063	.009	.001	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Perubahan Strategik	Pears on Correlation	.123	.450 (**)	.115	.385 (*)	.228	.386 (*)	.622 (**)	1	.238	.285	.386 (*)	.574 (**)	.697 (**)	.697 (**)

Perubahan Strategik	Pears on Correl ation	.197	.494 (**)	.207	.320	-.013	.265	.419 (**)	.574 (**)	.248	.770 (**)	.425 (**)	1	.721 (**)	.721 (**)
	Sig. (2-tailed)	.236	.002	.212	.050	.937	.108	.009	.000	.133	.000	.008	.	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Rata PS	Pears on Correl ation	.585 (**)	.640 (**)	.487 (**)	.451 (**)	.451 (**)	.476 (**)	.509 (**)	.697 (**)	.563 (**)	.602 (**)	.549 (**)	.721 (**)	1	1.000 (**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.004	.005	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.	.
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total PS	Pears on Correl ation	.585 (**)	.640 (**)	.487 (**)	.451 (**)	.451 (**)	.476 (**)	.509 (**)	.697 (**)	.563 (**)	.602 (**)	.549 (**)	.721 (**)	1.000 (**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.004	.005	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.	.
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Penggunaan Anggaran	Pearson Correlation	Penggunaan Anggaran	Penggunaan Anggaran	Penggunaan Anggaran	Penggunaan Anggaran	Penggunaan Anggaran	Penggunaan Anggaran	Rata PA	Total PA
	Sig. (2-tailed)	1	.404(*)	.454(**)	.748(**)	.474(**)	.805(**)	.805(**)	.805(**)
	N	38	.012	.004	.000	.003	.000	.000	.000
Penggunaan Anggaran	Pearson Correlation	.404(*)	1	.441(**)	.341(*)	.621(**)	.701(**)	.701(**)	.701(**)
	Sig. (2-tailed)	.012		.006	.036	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Penggunaan Anggaran	Pearson Correlation	.454(**)	.441(**)	1	.547(**)	.511(**)	.765(**)	.765(**)	.765(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.006		.000	.001	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Penggunaan Anggaran	Pearson Correlation	.748(**)	.341(*)	.547(**)	1	.429(**)	.810(**)	.810(**)	.810(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.000		.007	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Penggunaan Anggaran	Pearson Correlation	.474(**)	.621(**)	.511(**)	.429(**)	1	.782(**)	.782(**)	.782(**)
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001	.007		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Rata PA	Pearson Correlation	.805(**)	.701(**)	.765(**)	.810(**)	.782(**)	1	1.000(**)	1.000(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Total PA	Pearson Correlation	.805(**)	.701(**)	.765(**)	.810(**)	.782(**)	1.000(**)	1.000(**)	1.000(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Gaya Manajemen	Rata GM	Total GM
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	1	.128	.160	.229	.307	.434(**)	.340(*)	.594(**)	.594(**)	.594(**)
	Sig. (2-tailed)		.442	.338	.167	.061	.006	.037	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	.128	1	.466(**)	.069	.236	.449(**)	.627(**)	.647(**)	.647(**)	.647(**)
	Sig. (2-tailed)	.442		.003	.679	.153	.005	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	.160	.466(**)	1	.320	.308	.488(**)	.550(**)	.690(**)	.690(**)	.690(**)
	Sig. (2-tailed)	.338	.003		.050	.060	.002	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	.229	.069	.320	1	.142	.589(**)	.150	.527(**)	.527(**)	.527(**)
	Sig. (2-tailed)	.167	.679	.050		.396	.000	.369	.001	.001	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	.307	.236	.308	.142	1	.423(**)	.216	.590(**)	.590(**)	.590(**)

	Sig. (2-tailed)	.061	.153	.060	.396		.008	.192	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	.434(**)	.449(**)	.488(**)	.589(**)	.423(**)	1	.470(**)	.825(**)	.825(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.005	.002	.000	.008		.003	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Gaya Manajemen	Pearson Correlation	.340(*)	.627(**)	.550(**)	.150	.216	.470(**)	1	.726(**)	.726(**)
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.369	.192	.003		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Rata GM	Pearson Correlation	.594(**)	.647(**)	.690(**)	.527(**)	.590(**)	.825(**)	.726(**)	1	1.000(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total GM	Pearson Correlation	.594(**)	.647(**)	.690(**)	.527(**)	.590(**)	.825(**)	.726(**)	1.000(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Kinerja Organisasi	Rata KO	Total KO
	Pearson Correlation	1	.847(**)	.829(**)	.301	.282	.575(**)	.415(*)	.563(**)	.252	.515(**)	.788 (**)	.788 (**)	.788 (**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.070	.091	.000	.011	.000	.132	.001	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.847(**)	1	.776(**)	.141	.530(**)	.720(**)	.401(*)	.753(**)	.300	.571(**)	.862 (**)	.862 (**)	.862 (**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.406	.001	.000	.014	.000	.071	.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.829(**)	.776(**)	1	.438(**)	.258	.644(**)	.410(*)	.618(**)	.388(*)	.395(*)	.807 (**)	.807 (**)	.807 (**)

Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.415(*)	.401(*)	.410(*)	.570(**)	.550(**)	.684(**)	1	.606(**)	.513(**)	-.161	.709 (**)	.709 (**)
	Sig. (2-tailed)	.011	.014	.012	.000	.000	.000		.000	.001	.340	.000	.000
	N	37	37	37	38	38	37	38	38	38	37	38	38
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.563(**)	.753(**)	.618(**)	.267	.638(**)	.726(**)	.606(**)	1	.502(**)	.317	.852 (**)	.852 (**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.106	.000	.000	.000		.001	.056	.000	.000
	N	37	37	37	38	38	37	38	38	38	37	38	38
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.252	.300	.388(*)	.499(**)	.436(**)	.453(**)	.513(**)	.502(**)	1	.096	.611 (**)	.611 (**)
	Sig. (2-tailed)	.132	.071	.018	.001	.006	.005	.001	.001		.571	.000	.000
	N	37	37	37	38	38	37	38	38	38	37	38	38
Kinerja Organisasi	Pearson Correlation	.515(**)	.571(**)	.395(*)	-.177	.082	.282	-.161	.317	.096	1	.407 (*)	.407 (*)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.015	.296	.631	.091	.340	.056	.571		.012	.012

