

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI, BUDAYA,
DAN *CONFLICT OF INTEREST* TERHADAP
*BUDGETARY SLACK***



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

**ANALISIS PENGARUH STRATEGI, BUDAYA, DAN
CONFLICT OF INTEREST TERHADAP BUDGETARY SLACK**

SKRIPSI

**disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-I Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII**

oleh :

Nama : Widya Ayu Ratnasari

Nomor Mahasiswa : 02 312 185

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi saya ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali 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.”



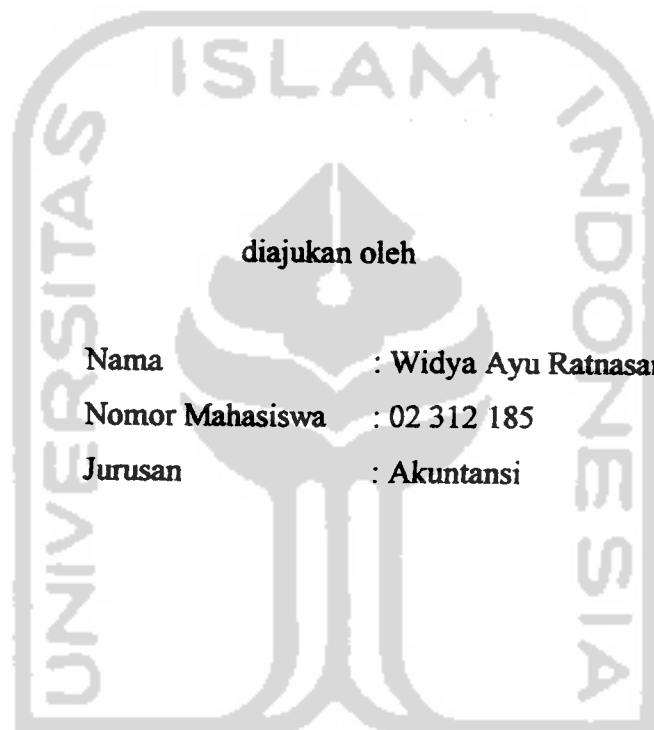
Yogyakarta,.....2006

Penyusun,

(Widya Ayu Ratnasari)

ANALISIS PENGARUH STRATEGI, BUDAYA, DAN
CONFLICT OF INTEREST TERHADAP *BUDGETARY SLACK*

Hasil Penelitian



diajukan oleh

Nama : Widya Ayu Ratnasari

Nomor Mahasiswa : 02 312 185

Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal.....

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hadri Kusuma'.

(Dr. Hadri Kusuma, MBA)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

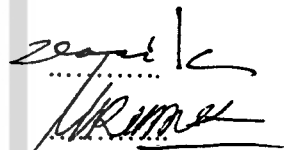
**Analisis Pengaruh Strategi, Budaya Dan Conflict of Interest Terhadap
Budgetary Slack**

Disusun Oleh: WIDYA AYU RATNASARI
Nomor mahasiswa: 02312185

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 15 Juni 2006

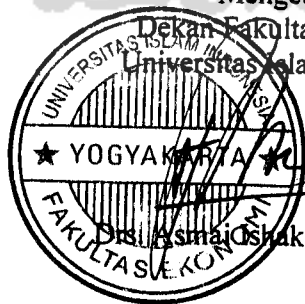
Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA

Penguji : Drs. Dekar Urumsah, S.Si, M.Com



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Asmajidhak, M.Bus, Ph.D

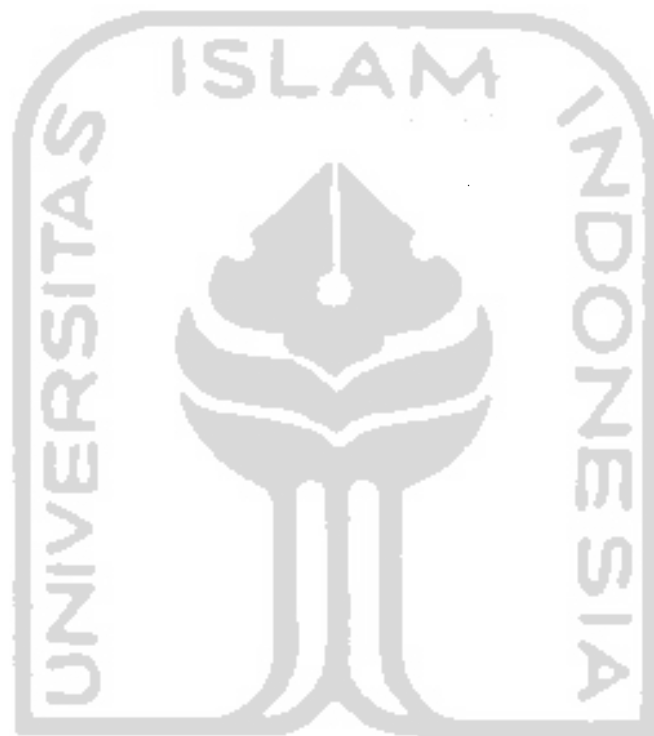
MOTTO

Berminat, Berikhtiar, Bertawakal

Every place is a School and Everyone is a Teacher



PERSEMBAHAN



Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Mereka yang selalu kusayang serta

mereka yang sudah dan akan selalu menyayangiku

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Analisis Pengaruh Strategi, Budaya dan *Conflict of Interest* Terhadap *Budgetray Slack*" dalam rangka tugas akhir menempuh pendidikan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan tidak lepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT, yang selalu menyayangi dan mencurahkan rahmat serta hidayah-Nya kepadaku serta yang selalu mengiringi setiap langkahku dengan kebesaran-Nya.
2. Kedua Orang Tua penulis, Bapak Achid Rusiyanto, S.H dan Ibu Haryani, S.Pd yang tidak henti-hentinya memberikan semangat dan dukungan padaku. I Love You, always Dad 'n Mom..... Tak lupa kepada adik-adikku, Dhian Ayu Maharani dan Adhitya Indra Wibowo yang juga turut memberikan dukungan.
3. Bapak Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Hadri Kusuma, MBA selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan bijaksana membimbing serta mengarahkan hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Ibu Dra. Isti Rahayu, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Seluruh jajaran Pemerintah Kabupaten Kulon Progo yang telah dengan sukarela membantu terselesaikannya skripsi ini.

7. Seluruh keluarga besarku, baik dari Mbah Yogya ataupun Mbah Banjar, Om Dodo, Om Antok, Lik Ci, Mbah Putri, Mbah Kakung, Om Sidiq, Om Amien, Mbah Putri Banjar, Alm. Mbah Kakung, Mbak Retno, Om Amien, Pakdhe-Pakdhe, Budhe-Budhe, Mas-mas aku, Mbak-mbak aku, Adik-adikku..... Pokoknya buat semua keluarga besarku...Terima kasih atas semua dukungan dan kasih sayangnya. Sari sudah LULUS!!!
8. Surya Wahyu Hidayat, terima kasih untuk semua yang telah kau berikan padaku..... Karenamu hidupku makin berwarna.....
9. Sahabat-sahabatku yang selalu menemaniku, Dini Mulya, Anggi, Ian, Mekar, Wika, Nita, Efit, Silvia, Kiky, Zenit, Yoga. Teman? Gaung kata itu tidak akan pernah terlupa dan layu, maka ingatlah selalu kenangan kita bersama.. Hari-hari telah berlalu, membawa sejuta rasa. Pahit manisnya masa muda... Terangkum dalam sebuah cerita....
10. Keluarga besar Durian 8, Bapak Ibu Kost, Amel, Reno, Rina, Mbak Ura, Artha, Lia, Mbak Uly, Mbak Riri, Iik, Devi, Dini, Ima, Daus, Adi, Meidy, Anton, Dzikri, Mas Yudo, Mas Bia.
11. Teman-teman Akuntansi FE UII angkatan 2002 dan anak-anak SL-04 angkatan 30.
12. Seluruh staff Fakultas Ekonomi UII dan semua yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas dukungan dan semangat yang telah diberikan.

Hanya Allah SWT yang dapat membalas semua bantuan dan kebaikan kalian.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, sangat diharapkan saran dan kritik yang membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 12 Mei 2006

Penulis

(Widya Ayu Ratnasari)

*Terima kasih untuk setiap detik yang kulewati bersamamu... Terima kasih pada **masjidku** yang selalu memenuhi kebutuhan rohaniku... Terima kasih pada **lapangan parkirku** dimana kutitipkan roda dua dan empatku... Terima kasih untuk **pohon-pohon** yang telah memberikan kesejukan di saat penat melandaku... Terima kasih pada **bulatan-bulatan kecil dan kursi-kursi panjangku** yang telah membantuku melewati setiap waktu istirahatku... Terima kasih pada **tempat-tempat yang selalu kujadikan areal nongkrongku** tuk berinteraksi dengan sesama... Terima kasih pada **gudang bukuku** yang telah mengajarkanku berbagai macam pengetahuan... Terima kasih pada **AC-ku** yang telah menyejukkan ruangan di saat hari panas, meski sering membuatku kedinginan di pagi hari... Terima kasih pada **dinding-dinding dan atap-atap gedung tuaku** yang telah melindungiku dari panas dan dingin... Terima kasih kepada **papan tulisku** yang telah ikut mengajarkanku sebuah ilmu... Terima kasih kepada **penghapusku** yang selalu membenarkan setiap coretan spidolku... Terima kasih kepada **meja-bangkuku** yang kadang menjadi sasaran empuk tuk sekedar membantuku mengunjungi dunia mimpiku... Terima kasih untuk **tong sampahku** yang kadang selalu kujadikan sasaran kemarahan dan sumpah serapahku saat nilai tak memuaskanku... Terima kasih untuk **kantinku** yang selalu siap sedia meredakan lapar dan dahagaku... Terima kasih pada **lapangan olah ragaku** yang senantiasa selalu membuatku sehat... Dan tak lupa pada **kamar kecilku** yang telah menampung segala keperluanku... Serta..terima kasih pada **semua orang yang telah membantuku mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan dan kehidupan pada otak bebalku**... Untuk semua yang telah ikut membuat hidupku berwarna...*

TERIMA KASIH KUPERSEMBAHKAN PADAMU...

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan	iv
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Abstrak	xviii
 Bab I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Penulisan	4
 BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Strategi	6

2.2. Budaya	8
2.2.1. Karakteristik Budaya	10
2.2.2. Budaya dan Perilaku Individu	13
2.2.3. Tujuan dan Pembentukan Budaya	15
2.3. Conflict of Interest	17
2.3.1. Tahapan Conflict	18
2.3.2. Tipe-Tipe Conflict	20
2.4. Anggaran	22
2.4.1. Fungsi Anggaran	22
2.4.2. Proses Penganggaran	25
2.4.2.1. Proses Anggaran Sektor Publik	26
2.4.2.2. Perencanaan Strategi dan Perencanaan Daerah	28
2.4.3. Aspek Manusia Dalam Anggaran	29
2.5 Budgetary Slack	32
2.6. Review Penelitian Terdahulu	34
2.7. Formulasi Hipotesa	36

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian	41
3.2. Pengukuran Variabel	41
3.3. Metode Analisis Data	42

3.4. Uji Asumsi Klasik	42
3.4.1. Uji Normalitas.....	42
3.4.2. Uji Heteroskedastisitas.....	43
3.4.3. Uji Autokorelasi.....	43
3.4.4. Uji Multikolinieritas.....	43
3.5. Pengujian Hipotesa	43
 BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisa Deskriptif	45
4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Data	49
4.2.1 Uji Reliabilitas	49
4.2.2 Uji Validitas.....	49
4.3 Pengujian Hipotesa	50
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik	52
4.4.1. Hasil Uji Normalitas	53
4.4.2. Hasil Uji Multikolinieritas	54
4.4.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas	55
4.4.4. Hasil Uji Autokorelasi	56
4.5. Pembahasan dan Implikasi.....	57

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	59
5.2 Saran	60
Daftar Pustaka	62
Lampiran	

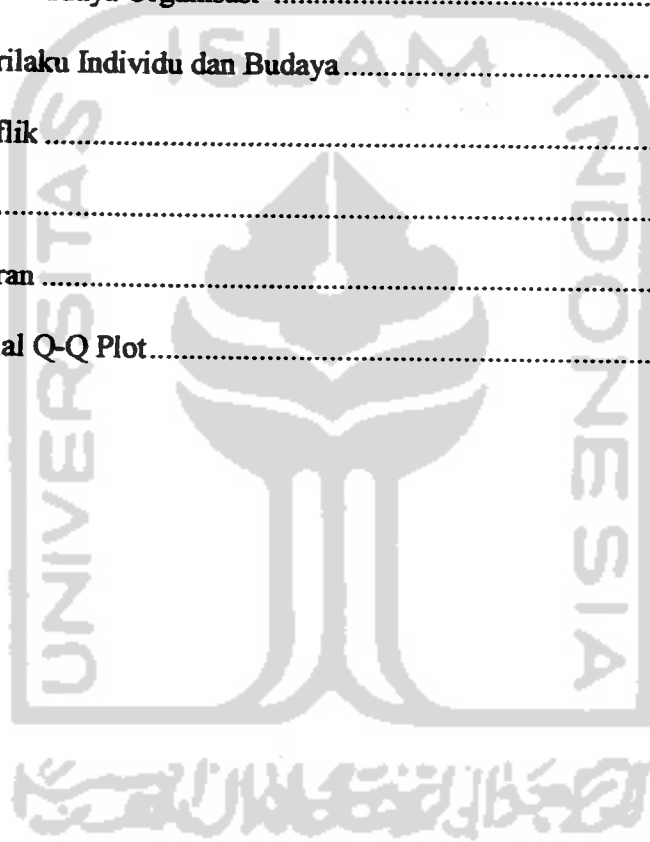


DAFTAR TABEL

	Hal
2.1 Rerangka Proses Perencanaan Strategis	29
4.1 Deskriptif Statistik : Independent dan Dependent Variabel	46
4.2 Hasil Uji Reliabilitas Data	49
4.3 Butir Kuesioner Yang Tidak Valid	50
4.4 Hasil Regresi	50
4.5 Model Summary Regresi	51
4.6 Hasil Uji One sample Kolmogorof-Smimov	53
4.7 Hasil Uji Multikolinieritas	54
4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas	56
4.9 Hasil Uji Autokorelasi	56

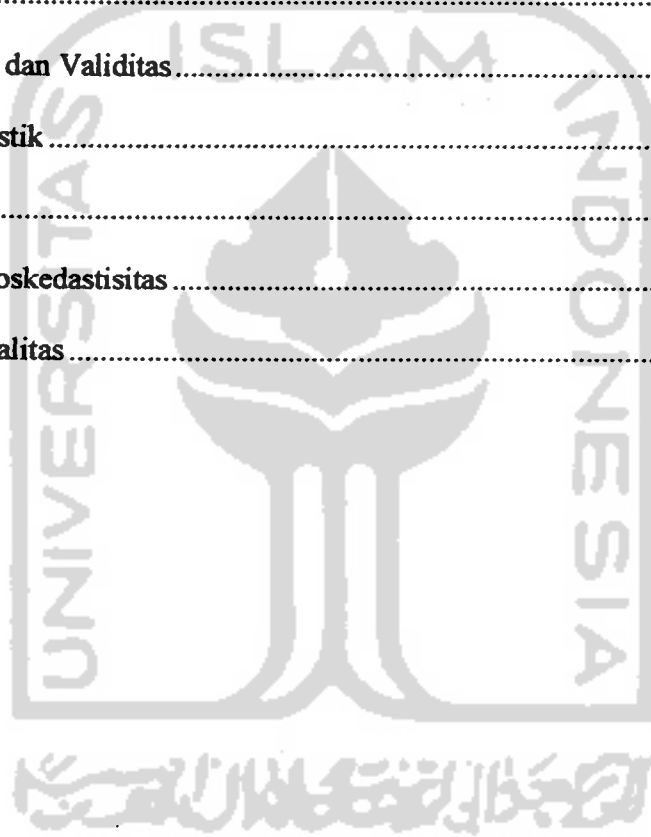
DAFTAR GAMBAR

2.1 Lingkaran Kreasi Nilai.....	7
2.2 Dua Tingkatan Budaya Organisasi	9
2.3 Hubungan Perilaku Individu dan Budaya	14
2.4 Tahapan Konflik	19
2.5 Tipe Konflik.....	20
2.6 Proses Anggaran	27
4.1 Gambar Normal Q-Q Plot.....	54



DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuesioner Penelitian	64
2 Matriks Data	73
3 Uji Reliabilitas dan Validitas	77
4 Deskriptif Statistik	82
5 Hasil Regresi	85
6 Hasil Uji Heteroskedastisitas	88
7 Hasil Uji Normalitas	89



ABSTRAK

Dunia bisnis makin berkembang dan persaingan antar organisasi pun semakin ketat. Belum lagi sebagai organisasi yang berlabel pemerintah, diharapkan selalu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi rakyat dengan sumber daya yang terbatas. Dalam kondisi seperti ini, perlu adanya pengelolaan secara cermat serta strategi dan kebijakan yang tepat. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Proses penyusunan anggaran merupakan tahap yang paling menentukan dalam pengalokasian dana. Adanya berbagai kepentingan dan kebutuhan serta terbatasnya dana yang tersedia, memerlukan *mindset* yang mampu mentransformasikan arah dan kebijakan umum pemerintah daerah yang telah diformulasikan dalam bentuk strategi, baik strategi jangka panjang maupun strategi jangka pendek, dan program kerja. Organisasi perlu mempertimbangkan strategi dalam konteks dinamika organisasi dan juga melihat kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan perumusan strategi merupakan suatu *outcome* dari budaya organisasi. Belum lagi dengan adanya perbedaan kepentingan antar banyak pihak seringkali menimbulkan konflik.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah strategi, budaya dan *conflict of interest* mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*. Diharapkan penelitian ini akan berguna bagi Pemerintah Daerah, para akademisi ataupun peneliti lainnya.

Sampel dari penelitian ini adalah seluruh jajaran dinas di Kabupaten Kulon Progo sebanyak 80 sampel. Akan tetapi, hanya 53 sampel yang dapat diolah. Pengambilan data penelitian menggunakan kuesioner.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa strategi dan *conflict of interest* bukan merupakan penyebab kuat timbulnya *budgetary slack*. Sedangkan budaya memberikan pengaruh positif terhadap timbulnya *budgetary slack*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis makin berkembang dan persaingan antar organisasi pun semakin ketat. Belum lagi sebagai organisasi yang berlabel pemerintah, diharapkan selalu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi rakyat dengan sumber daya yang terbatas. Perubahan yang terjadi akibat globalisasi tidak hanya merambah satu sektor swasta tetapi merembet ke sektor lain. Dan organisasi pemerintah pun dituntut agar bisa bersaing dengan organisasi privat. Dalam kondisi seperti ini, perlu adanya pengelolaan secara cermat serta strategi dan kebijakan yang tepat. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan (Abriyani, 2002).

Abriyani (2002) juga menyatakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, seorang manajer mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan dan tindakan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, anggaran merupakan tujuan/ target yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Fungsi perencanaan meliputi perencanaan strategi dan perencanaan operasional. Perencanaan strategi adalah rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan mengimplementasikan misi yang memberikan alasan keberadaan organisasi.

Perencanaan strategi ini ditekankan pada tujuan dan strategi secara keseluruhan meliputi seluruh fungsi manajemen dan biasanya disusun untuk jangka panjang. Sedangkan perencanaan operasional merupakan rencana yang diuraikan lebih rinci mengenai bagaimana rencana-rencana strategi akan dicapai. Dalam perencanaan ini, rencana-rencana yang lebih rinci tersebut disusun dalam jangka pendek dimana diperlukan anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan. Jadi sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek serta jangka panjang.

Proses penyusunan anggaran merupakan tahap yang paling menentukan dalam pengalokasian dana. Adanya berbagai kepentingan dan kebutuhan serta terbatasnya dana yang tersedia, memerlukan *mindset* yang mampu mentransformasikan arah dan kebijakan umum pemerintah daerah yang telah diformulasikan dalam bentuk strategi, baik strategi jangka panjang maupun strategi jangka pendek, dan program kerja. Organisasi perlu mempertimbangkan strategi dalam konteks dinamika organisasi dan juga melihat kekuatan dan kelemahan organisasi (Bates, 1995), sedangkan perumusan strategi merupakan suatu *outcome* dari budaya organisasi.

Budaya organisasi yang merupakan kumpulan sikap, cara pandang, kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan dan penunjang untuk melaksanakan strategi. Budaya merupakan hasil dari ide, cara pandang, opini serta persepsi, jika tingkat kepercayaan dalam *intragroup* rendah dapat menimbulkan perbedaan di antara anggota organisasi yang dapat mengarah pada konflik (Simon dan Randall, 2000).

Adapun budaya yang telah menjadi cara dalam melakukan pekerjaan, dalam hal ini proses penyusunan anggaran, meliputi partisipasi anggaran, informasi asimetri, penekanan anggaran, komitmen pada organisasi, *locus of control*, dan kinerja.

Penelitian terhadap topik serupa telah dilakukan oleh Henrika C Tri Adi (2002) yang menyatakan bahwa faktor-faktor strategi institusi, budaya institusi, *conflict of interest* bukan penyebab kuat bagi timbulnya *budgetary slack*. Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Henrika C Tri Adi (2002). Para peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk besarnya peran atau partisipasi bawahan di dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yang menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Oleh karenanya, penelitian ini mencoba untuk melakukan uji kembali, apakah hasil yang akan didapat akan sama seperti penelitian Henrika atau bahkan memberikan hasil yang berbeda.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil judul “**analisis pengaruh strategi, budaya dan conflict of interest terhadap budgetary slack**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah strategi, budaya dan *conflict of interest* mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah strategi, budaya dan *conflict of interest* mempunyai pengaruh terhadap *budgetary slack*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

- Bagi pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan perbaikan kinerja dan kualitas sumber daya manusia di kalangan pemerintahan.
- Bagi kalangan akademisi yang melakukan penelitian dengan topic sejenis, diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan informasi dan referensi tambahan.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I. Latar Belakang

Bab ini penulis akan menuliskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II. Landasan teori

Pada bab ini, penulis akan menuliskan tentang landasan teori. Landasan teori adalah teori-teori yang menguraikan tentang strategi, budaya, *conflict of interest* dan *budgetary slack*. Selain itu pada bab ini juga terdapat perumusan hipotesa

BAB III. Metode Penelitian

Bab ini merupakan uraian secara umum atas objek penelitian dan variable-variabel penelitian. Penjelasan mengenai populasi dan sampel, cara pemerolehan data serta variabel-variabel penelitian akan dijelaskan pada bab ini. Termasuk pengukuran variabel dan pengujian hipotesa juga akan dijelaskan pada bab ini.

BAB IV. Analisa Pembahasan

Bab ini memuat uraian secara rinci mengenai langkah-langkah analisa data dan hasilnya serta pembahasan hasil yang diperoleh. Data diperoleh dari butir-butir kuesioner untuk kemudian diolah dan dibahas. Hasil pengujian validitas dan reabilitas data akan dibahas pada bab ini. Juga akan dicantumkan deskriptif statistik penelitian. Hipotesa yang telah dibangun pada bab II akan diuji pada bab ini, sehingga akan diperoleh hasil penelitian. Hasil yang telah didapat akan digunakan untuk menarik sebuah kesimpulan akhir dari penelitian ini.

BAB V. Kesimpulan dan Saran

Bab ini memuat kesimpulan penelitian dan saran-saran yang ditunjukkan kepada berbagai pihak. Kesimpulan merupakan pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian dan pembahasan untuk menjawab pokok permasalahan pada bab I. Saran dibuat berdasarkan teori yang ada.

Bab II

LANDASAN TEORI

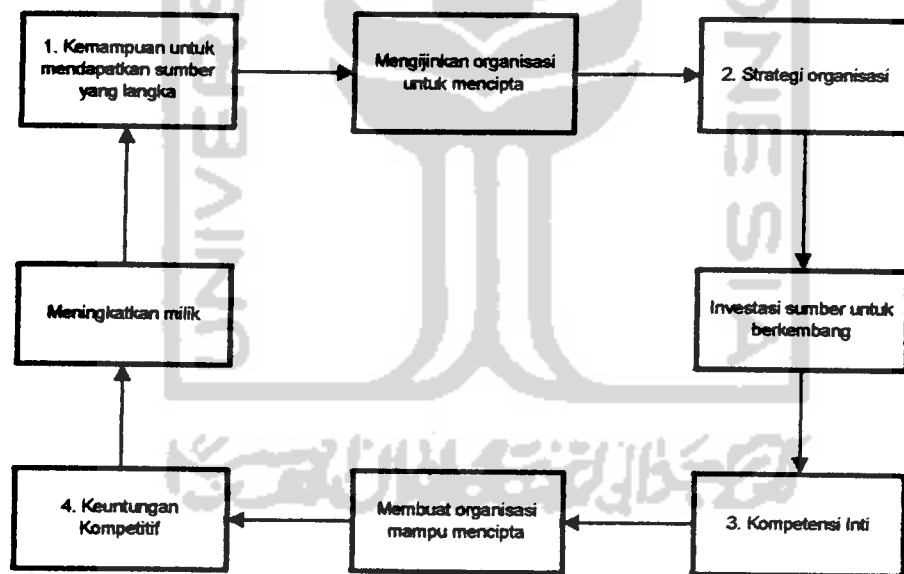
2.1 Strategi

Setiap organisasi di industri mana pun ia berada, atau apakah ia mencari laba atau tidak, menghadapi suatu ketidakpastian lingkungan. Mengapa? Karena tidak ada organisasi secara sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya (Nurhasanah dan Wisnu; 2005; 124).

Strategi organisasional merupakan sebuah rencana tindakan investasi sumber-sumber guna mengembangkan kompetensi inti serta untuk mencapai sebuah tujuan jangka panjang organisasi serta tujuan-tujuan lainnya. Sebuah organisasi mengembangkan sebuah strategi untuk meningkatkan nilai yang penting bagi para pemegang sahamnya. Dalam konteks ini, sebuah nilai merupakan segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan serta hasrat daripada pemegang saham organisasi. Para pemegang saham menginginkan sebuah perusahaan untuk menyusun tujuan-tujuan serta mengembangkan sebuah rencana tindakan yang memaksimalkan profitabilitas perusahaan jangka panjang serta nilai dari saham mereka. Para pelanggan seharusnya merespon sebuah strategi yang didasarkan pada tujuan penawaran produk-produk yang berkualitas tinggi dan pelayanan dengan harga yang pantas (Nurhasanah dan Wisnu; 2005; 124).

Melalui strateginya, sebuah organisasi terus menggunakan dan mengembangkan kompetensi inti untuk mendapatkan sebuah keuntungan yang

kompetitif sehingga dapat meningkatkan nilai sahamnya yang langka dalam lingkungannya. Sebut saja bahwa kompetensi inti merupakan aktivitas kreasi, seperti halnya manufaktur, marketing, atau R&D, yang mengijinkan sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah efisiensi superior, kualitas, inovasi atau tanggapan pelanggan. Sebuah organisasi yang memiliki kompetensi inti superior dapat mengungguli para pesaingnya. Strategi organisasi mengijinkan organisasi tersebut untuk membentuk dan mengatur domainnya dalam mengeksploitasi keberadaan kompetensi intinya dan mengembangkan kompetensi baru yang memungkinkan dirinya menjadi sebuah kompetitor bagi sumber-sumbernya.



Gambar 2.1. Lingkaran Kreasi Nilai
Sumber : Nurhasanah dan Wisnu ; 2005

Sumber yang cukup, strategi yang matang, dan kompetensi yang khusus memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi, yang memberikan fasilitas bagi akuisisi sumber-sumber yang masih tersedia.

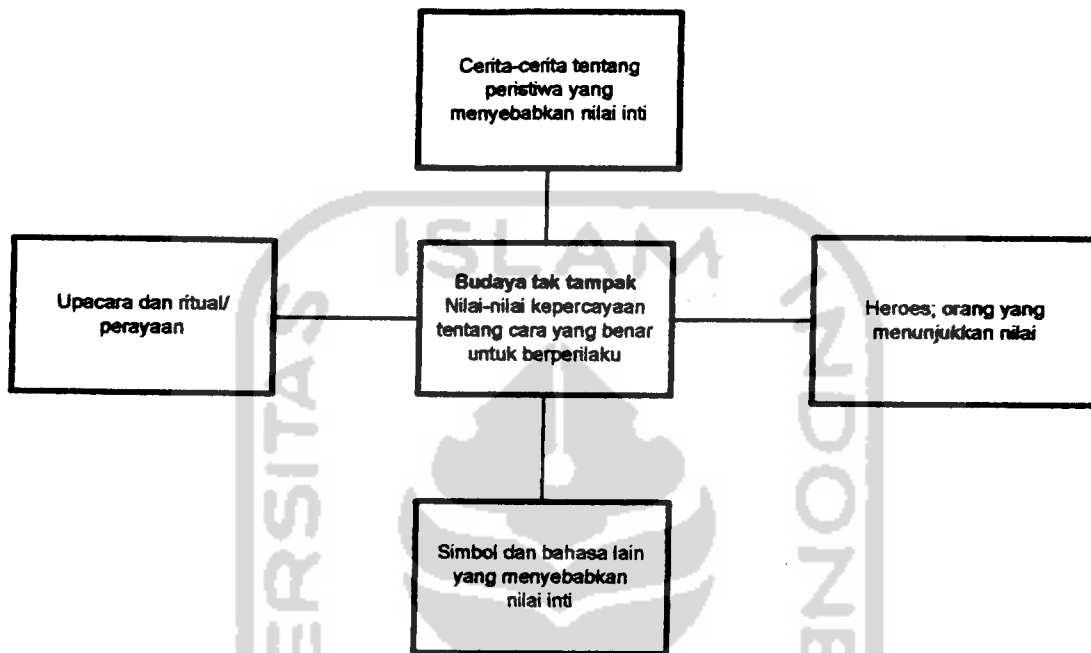
Sumber-sumber yang lebih dari sebuah organisasi dapat dicapai dari lingkungannya berdasarkan strategi tujuan-tujuan jangka panjang yang ambisius serta investasi sumber-sumber tersebut dalam menciptakan kompetensi inti untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pada gilirannya, pengembangan kompetensi membuat sebuah organisasi menarik sumber-sumber baru, contohnya, pelanggan-pelanggan baru, para pekerja yang berkualitas tinggi, atau sumber-sumber finansial pendukung yang baru. Gambar 2.1 menunjukkan siklus proses kreasi nilai tersebut.

2.2 Budaya

Hofstede (1997) dalam Chairumman Armia (2002) menurunkan definisi budaya organisasi dari definisi budaya secara umum, yaitu *collective mental programming* yang akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dengan demikian, budaya yang dianut oleh suatu organisasi kemungkinan akan bisa berbeda dengan organisasi lainnya.

Menurut Amirullah, Arifin dan Siti Fauziah dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (2003) apabila dipandang dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan, budaya organisasi dapat terdiri dari dua tingkatan yang berbeda-beda seperti terlihat pada gambar 2.2. Pada tingkatan pertama, disebut sebagai budaya kasat mata, yaitu budaya yang dapat dilihat dan didengar waktu berkeliling dalam organisasi sebagai seorang pengunjung, pelanggan atau pekerja. Budaya yang kasat mata ini dapat dilihat dari penampilan pekerja, bagaimana mereka mengatur ruang kantor, bagaimana tingkah laku mereka satu dengan yang

lainnya, bagaimana mereka berbicara dan bagaimana mereka memuaskan pelanggan mereka.



Gambar 2.2 Dua Tingkatan Budaya Organisasi Menurut
Sumber : Amirullah, Arifin dan Siti Fauziah; 2003

Menurut pandangan yang lebih formal, budaya organisasi kasat mata dapat ditemukan dalam berbagai kejadian sehari-hari pada organisasi, misalnya; **Cerita** (*stories*), yaitu sejarah dan kisah yang diceritakan dari mulut ke mulut diantara para anggota organisasi tentang kisah dramatik dan peristiwa-peristiwa dalam kehidupan organisasi. **Pahlawan** (*heroes*), seseorang yang mendapat perhatian khusus, dan memiliki keberhasilan, mendapat pujian dan penghargaan diantara anggota organisasi lainnya. **Upacara dan ritual** (*rites and ritual*), yaitu tata cara dalam pertemuan, terencana dan spontan, yang diadakan untuk merayakan peristiwa penting dan pencapaian kinerja yang tinggi. **Simbol** (*symbol*), yaitu

bahasa khusus yang digunakan dan ekspresi non verbal lainnya digunakan untuk mengkomunikasikan hal-hal penting dalam kehidupan organisasi.

Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang-orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok telah berubah. Pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar berubah karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Namun sebaliknya, nilai-nilai ini sangat penting untuk kekuatan budaya organisasi dan sering secara luas dipublikasikan dalam pernyataan formal pada misi dan tujuan organisasi.

Dengan demikian setiap tingkatan budaya memiliki tendensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lainnya. Hal ini dapat terlihat jelas dari segi nilai anutan bersama yang mempengaruhi perilaku suatu kelompok, misalnya mempengaruhi kecenderungan kecepatan seseorang menanggapi keluhan pelanggan. Karyawan yang tidak pernah memiliki kontak apapun dengan pasar, apabila mulai berinteraksi dengan para pelanggan dan masalah serta kebutuhan mereka, maka karyawan itu sering mulai menilai kepentingan pelanggan lebih tinggi.

2.2.1 Karakteristik Budaya

Berikut ini adalah beberapa karakteristik dari budaya menurut Amirullah, Arifin dan Siti Fauziah (2003) yang juga bisa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya :

1. Budaya itu diciptakan (*culture is invented*)

Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri; a). *Ideological system* atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan. b). *Technological system* seperti, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang, dan c). *Organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin terbentuk perilaku secara efektif.

2. Budaya itu dipelajari (*culture is learned*)

Untuk mengetahui bagaimana budaya suatu kelompok atau individu, maka kita dapat mengamati dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati. Sehingga manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan perilaku budaya yang ada.

3. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is socially shared*)

Budaya merupakan kelompok perwujudan yang diturunkan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut orang jaman dahulu secara terus menerus dianut oleh generasi berikutnya.

4. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptif*)

Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.

5. **Budaya memberikan petunjuk (*culture is prescriptive*)**

Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberi isyarat kepada pemasar bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera dipenuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Sedangkan menurut Robins (1993) dalam Linawati (2003), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu :

Member identity, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.

Group emphasis, yaitu seberapa besar aktifitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kinerja individual.

People focus, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.

Unit integration, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama (terkoordinasi).

Control, yaitu berapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

Risk tolerance, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

Reward criteria, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasar senioritas, favoritism, atau faktor bukan kinerja lainnya.

Conflict tolerance, yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.

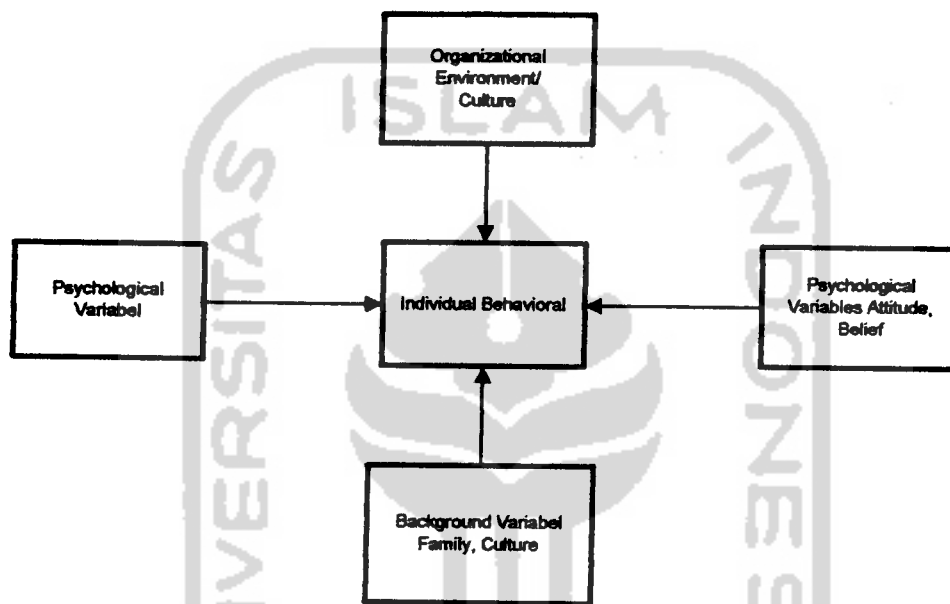
Means-ends orientation, yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.

Open-system focus, yaitu berapa besar pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk merubah lingkungan eksternal.

2.2.2 Budaya dan Perilaku Individu

Nilai-nilai budaya terprogram dalam jiwa manusia semenjak masih kecil dalam lingkungan keluarga, dan tidak akan berubah dalam waktu yang singkat. Perubahan akan terjadi apabila sudah memasuki lingkungan sekolah, tetangga dan lingkungan remaja. Dan apabila sudah menyangkut organisasi maka keyakinan, sikap dan perilaku manusia akan dipengaruhi latar belakang budaya perusahaan tempat dia bekerja (Chairumman Armia, 2002). Berdasarkan gambaran tersebut nampak bahwa faktor budaya akan mempengaruhi perilaku masyarakat. Norma tingkat power menurut Hofstede dalam Chairumman Armia (2002) menjelaskan bahwa jika tingkat *power distance* tinggi, maka masyarakat yang mempunyai kekuasaan cenderung untuk membiarkan adanya kesenjangan kekuasaan yang tinggi dalam masyarakat. Demikian juga, untuk norma individualisme yang dominan akan menekankan kepentingan individu dibandingkan dengan kepentingan masyarakat.

Demikian halnya dengan budaya organisasi, akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang terlibat dalam organisasi, terutama pimpinan sebagai pengambil keputusan. Hubungan budaya dengan perilaku individu dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Hubungan perilaku individu dan budaya
Sumber : Chairumman Armia; 2002

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar dari budaya organisasi. Keduanya memiliki peranan penting didalam mempengaruhi etika berperilaku. Saat ini, isu mengenai etika dan perilaku telah mendapatkan perhatian yang lebih besar. Perilaku tidak etis merupakan permasalahan relevan bagi semua anggota organisasi. Sebagai contoh, kita dapat menemukan banyaknya para manajer yang terpaksa melakukan kebohongan untuk mencapai tujuan organisasi. Atau karyawan memberikan laporan palsu kepada pimpinan, hanya untuk memperlihatkan loyalitasnya, dan sebagainya.

2.2.3 Tujuan dan Pembentukan Budaya

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri bisa datang dimanapun organisasi berada, budaya organisasi secara umum dimulai oleh pendirinya atau pemimpin terdahulu yang mewujudkan dan menerapkan ide-ide dan nilai-nilai khusus sebagai satu visi, filosofi, atau strategi bisnis (Nurhasanah dan Wisnu; 2005; 248).

Budaya-budaya memberikan dua fungsi dalam organisasi : (1) untuk menghubungkan para anggota sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain, dan (2) untuk menolong organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar. **Integrasi internal** berarti bahwa para anggota mengembangkan identitas secara kolektif dan tahu bagaimana bekerja sama secara efektif. Inilah budaya yang menuntun hubungan kerja sehari-hari dan menentukan bagaimana orang-orang berkomunikasi dalam suatu organisasi, perilaku seperti apa yang diterima atau ditolak, dan bagaimana kekuatan dan status dialokasikan. **Adaptasi eksternal** menunjukkan bagaimana organisasi mencapai tujuan dan kesepakatan dengan pihak luar. Budaya membantu mengarahkan aktivitas harian para pekerja untuk memenuhi tujuan tertentu. Ini bisa membantu organisasi merespon dengan cepat kebutuhan konsumen atau pergerakan parapesaing. Budaya memainkan peranan kunci dalam mengubah organisasi biasa menjadi luar biasa. Budaya organisasi juga mengarahkan para pekerja sesuai dengan peraturan dan kebijakan tertulis (Nurhasanah dan Wisnu; 2005; 248).

Chatman dan Jhen (1994) menyatakan dalam Sutanto (2002) bahwa setiap organisasi pasti mempunyai nilai-nilai utama (*core value*) yang perlu disebarluaskan kepada seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Budaya organisasi penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena budaya tersebut menjadi batas suatu organisasi, sehingga dapat membentuk identitas atau ciri khas organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi cara berpikir, bertindak dan berperilaku setiap anggota organisasi sehingga budaya organisasi yang kuat dapat menunjang produktivitas setiap anggota organisasi. Hal tersebutlah yang menjadi keyakinan para pelaku bisnis, akademisi dan para teoritis organisasi, yaitu bahwa budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya.

Penjelasan diatas menegaskan bahwa adaptability merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Hal ini didasarkan pada suatu kenyataan bahwa hubungan antara budaya dengan kinerja perusahaan bersifat *modest* (tidak terlalu kuat) sehingga perlu moderating variable untuk memperjelas sejauh mana kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Artinya, budaya organisasi bukan satu-satunya variabel yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam hal ini Bate (1994) dalam Achmad Sobirin (2002) mengatakan bahwa budaya sebagai perangkat lunak organisasi harus kompatibel dengan perangkat kerasnya,

manajemen strategi. Perlunya kompatibilitas ini yang mendorong para peneliti berkesimpulan bahwa hubungan budaya-kinerja bukan bersifat kausalitas dimana budaya organisasi bisa digunakan untuk memprediksi kinerja organisasi. Budaya lebih dipandang sebagai alat untuk mendeskripsikan dan menjelaskan apa yang terjadi dalam organisasi dalam rangka memahami organisasi tersebut lebih baik.

Terlepas dari minimnya peran budaya organisasi sebagai prediktor kinerja perusahaan, budaya organisasi bisa berfungsi sebagai perekat yang membentuk kohesivitas dan semangat para anggota organisasi. Juga sebagai *social control* yang mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi sehingga tidak terjadi *organizational drift*. Kekhawatiran ini beralasan mengingat organisasi itu sendiri terdiri dari beberapa individu yang berasal dari berbagai latar belakang dan masing-masing individu mempunyai tujuan yang bukan tidak mungkin berbeda dengan tujuan organisasi. Selain itu perlu diperhatikan bahwa budaya yang terdapat dalam organisasi tidak selamanya akan berdampak baik terhadap kelangsungan hidup organisasi tersebut. Dalam praktik sering kali budaya organisasi justru menjadi faktor penghambat dalam kehidupan organisasi.

2.3 Conflict of Interest

Konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan. Konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik. Perang yang terjadi di masa lalu memberikan pengaruh di dalam kehidupan manusia, dan dalam dunia bisnis tentu saja sulit membayangkan satu hari tanpa konflik dan

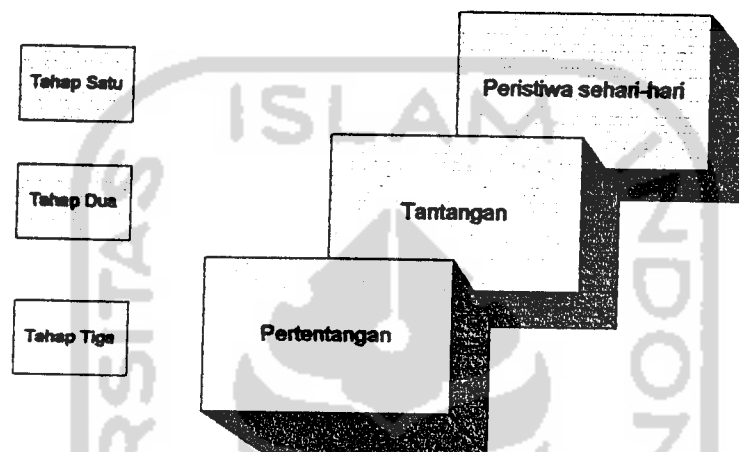
stress. Istilah *conflict* tidak akan pernah kekurangan definisi. Sebuah buku menggambarkannya sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota lain, prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi atau akan menghalangi sesuatu yang ada kaitannya dengan dirinya (Hendricks; 2004; 01).

Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengannya. Apakah konflik tersebut memang ada, itu adalah masalah persepsi. Jika tidak ada yang merasakan adanya konflik, pada umumnya konflik dianggap tidak ada. Tentu saja, konflik yang dirasakan sebetulnya bisa tidak ada, sedangkan banyak situasi yang digambarkan mengandung konflik sebenarnya tidak demikian, karena para anggota organisasi tidak merasakan adanya konflik tersebut. Ada asumsi yang otomatis melekat pada definisi konflik, yaitu bahwa terdapat dua pihak atau lebih yang kepentingannya atau tujuannya kelihatannya tidak cocok. Sumber daya apakah itu uang, promosi, prestise, kekuasaan, atau apa saja tidak terbatas, dan kelangkaannya mendukung bagi perilaku yang menghalangi. Jika satu pihak menghalangi pencapaian tujuan pihak yang lain, maka konflik pun terjadi (Hendricks; 2004; 02).

2.3.1 Tahapan Konflik

Banyak kalangan bisnis selama berada dalam konflik berupaya mencari peredam. Manajemen konflik yang efektif dikatakan berhasil bila anda mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi konflik dengan hati-hati. Diagram di bawah ini menggambarkan tiga tahapan konflik yang berbeda. Jika

konflik itu sejak dini diidentifikasi dan langkah yang hati-hati diambil untuk mengubah kejadian-kejadian dan mengelola emosi, maka hampir setiap konflik dapat menjadi sumber peluang. Konflik yang dibiarkan akan membahayakan diri sendiri, orang di sekitar, dan bisnis (Hendricks; 2004; 02).



Gambar 2.4 Tahapan Konflik
Sumber : Hendricks; 2004

Konflik pada tahap satu tidak begitu mengancam dan paling mudah dikelola. Bila konflik mengalami eskalasi ke tahap dua dan tiga, konflik menjadi lebih sulit dikelola, dan potensinya meningkat menjadi berbahaya.

Konflik tahap satu pada Senin pagi, bila diabaikan, dapat meningkat menjadi konflik tahap tiga pada sore harinya. Sebaliknya, konflik pada tingkat tinggi bisa menghilang dengan cepat tanpa diduga.

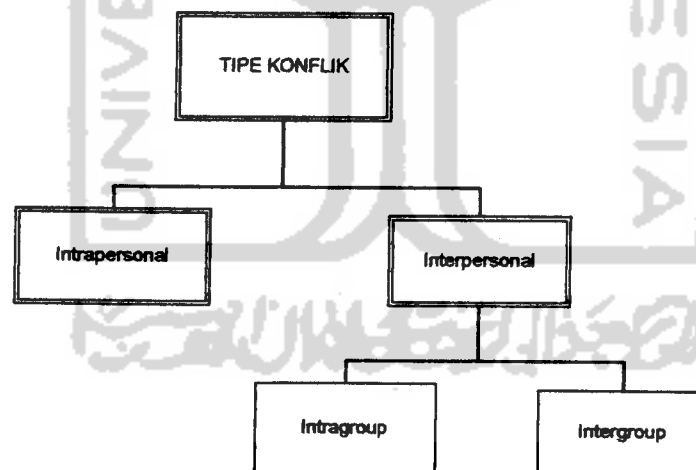
Tiga tahap konflik membutuhkan strategi manajemen yang berbeda (Hendricks; 2004).

- Konflik tahap satu dan konflik yang disertai emosi paling baik diselesaikan dengan strategi pengelolaan yang cermat.

- Konflik tahap dua memerlukan banyak pelatihan dan keahlian manajemen khusus.
- Konflik tahap tiga, diperlukan intervensi.

2.3.2 Tipe-Tipe Konflik

Tingkat kecepatan perubahan telah merentangkan hubungan semuanya, baik perusahaan maupun individu. Ketegangan yang ditimbulkan oleh perubahan dapat menimbulkan konflik. Proses perubahan dan timbulnya konflik dapat dialami seperti perjuangan di dalam dan ini dikenal sebagai konflik intrapersonal. Perubahan juga mempengaruhi organisasi. Ketika konflik terjadi di antara orang, itu dikategorikan konflik interpersonal.



Gambar 2. 5. Tipe Konflik
Sumber : Hendricks; 2004

Konflik intrapersonal melibatkan ketidaksesuaian emosi bagi individu ketika keahlian, kepentingan, tujuan atau nilai-nilai digelar untuk memenuhi tugas-tugas atau pengharapan yang jauh dari menyenangkan. Konflik intrapersonal merintanghi kehidupan sehari-hari dan dapat menghentikan kegiatan

beberapa orang. Ketika konflik itu dirasakan atau dialami baik secara fisik, mental atau emosional, konflik dikategorikan sebagai konflik intrapersonal (Hendricks; 2004; 44).

Konflik interpersonal lebih jamak diasosiasikan dengan manajemen konflik karena konflik ini melibatkan sekelompok orang. Bagaimana seorang individu mengatasi konflik akan menentukan apakah konflik interpersonal itu dapat diselesaikan secara efektif. Konflik tidak dapat diatasi secara eksternal tanpa memiliki kendali secara internal (Hendricks; 2004; 44).

Konflik interpersonal dibagi ke dalam dua subgroup; intragroup dan intergroup. Konflik yang menjadi global, mencakup beberapa kelompok, diklasifikasikan sebagai konflik intergroup. Bagaimanapun juga, konflik yang berada dalam batasan kelompok kecil adalah kelompok intragroup. Konflik intergroup adalah konflik yang paling serius bagi suatu organisasi. Setiap waktu konflik dapat mengalami eskalasi dan menyebar di antara kelompok, gosip dan desas-desus terus berlangsung dan membawa bencana bagi banyak pihak (Hendricks; 2004; 46).

Yang paling baik adalah menyelesaikan konflik saat konflik tersebut hanya melibatkan segmen kelompok yang paling kecil. Sekali berbagai orang terlibat dalam konflik, kemungkinan pengrusakan dan membahayakan orang lain dapat meningkat menjadi demikian besar (Hendricks; 2004; 46).

2.4 Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Supriyono, 2000). Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun.

Anggaran mempunyai beberapa aspek yang berbeda dibandingkan dengan ramalan. Anggaran merupakan rencana manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Sedangkan ramalan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi, tanpa membawa implikasi pada peramal bahwa dia akan berusaha untuk mempengaruhi realisasi.

2.4.1 Fungsi Anggaran

Menurut Supriyono (2000) dalam bukunya anggaran mempunyai beberapa macam fungsi / manfaat, antara lain :

1. Fungsi Perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Setelah tujuan perusahaan ditentukan maka tahap perencanaan berikutnya adalah penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Tahap perencanaan selanjutnya adalah penyusunan program. Dan yang terakhir adalah

penyusunan anggaran. Anggaran ini berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer untuk melaksanakan program jangka pendek, umumnya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, manajer harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan luar dan kondisi perusahaan.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

3. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan aliran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran selanjutnya. Setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai prestasinya.

4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah, uang,

penghargaan, promosi, dan sebagainya untuk mereka yang mencapai prestasi. Anggaran yang penyusunannya mengikutkan peran serta para pelaksana (anggaran partisipatif) dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan serta sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi tanda bahaya bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

Seringkali istilah perencanaan dan pengendalian dicampuradukkan dan digunakan untuk maksud yang sama. Sesungguhnya antara perencanaan dan pengendalian mempunyai dua perbedaan konsep, yaitu : (a). Perencanaan berhubungan dengan pengembangan tujuan masa depan dan penyusunan berbagai macam anggaran untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan pengendalian berhubungan dengan langkah-langkah yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan untuk menjamin bahwa semua unit dalam organisasi berfungsi secara konsisten dengan kebijakan organisasi. (b). Agar dapat efektif, sistem anggaran yang baik harus dihubungkan

dengan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan tidak dapat dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

2.4.2 Proses Penganggaran

Menurut Siegel dan Marconi (1989) dalam Abriyani (2002) proses penganggaran mempunyai 3 tahap, yaitu: 1). Penetapan sasaran. 2). Implementasi dan 3). Pengendalian dan evaluasi kerja.

Tahap Penetapan Sasaran

Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, selanjutnya dirinci lebih lanjut ke dalam sasaran (goal) dan dibebankan pencapaiannya kepada manajer tertentu dalam proses penyusunan anggaran. Sasaran merupakan target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Penyusunan anggaran pada hakikatnya merupakan *goal setting process* dan sekaligus merupakan *role setting process*. Untuk dapat memerankan pencapaian anggaran yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran, manajer diberi tanggung jawab menentukan sumber daya yang diperlukan.

Tahap Implementasi

Tahap implementasi merupakan tahap berikutnya setelah tahap penetapan sasaran. Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut sudah ditunjuk, manajer tersebut diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya komisi anggaran menyusun anggaran secara

komprensif untuk disahkan oleh direksi. Anggaran selanjutnya diimplementasikan dan berfungsi sebagai *blueprint* berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer tingkat menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran untuk mencapai standar yang sudah ditetapkan dalam anggaran. Dalam tahap implementasi ini, juga diperlukan kerja sama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik.

Tahap Pengendalian dan Evaluasi

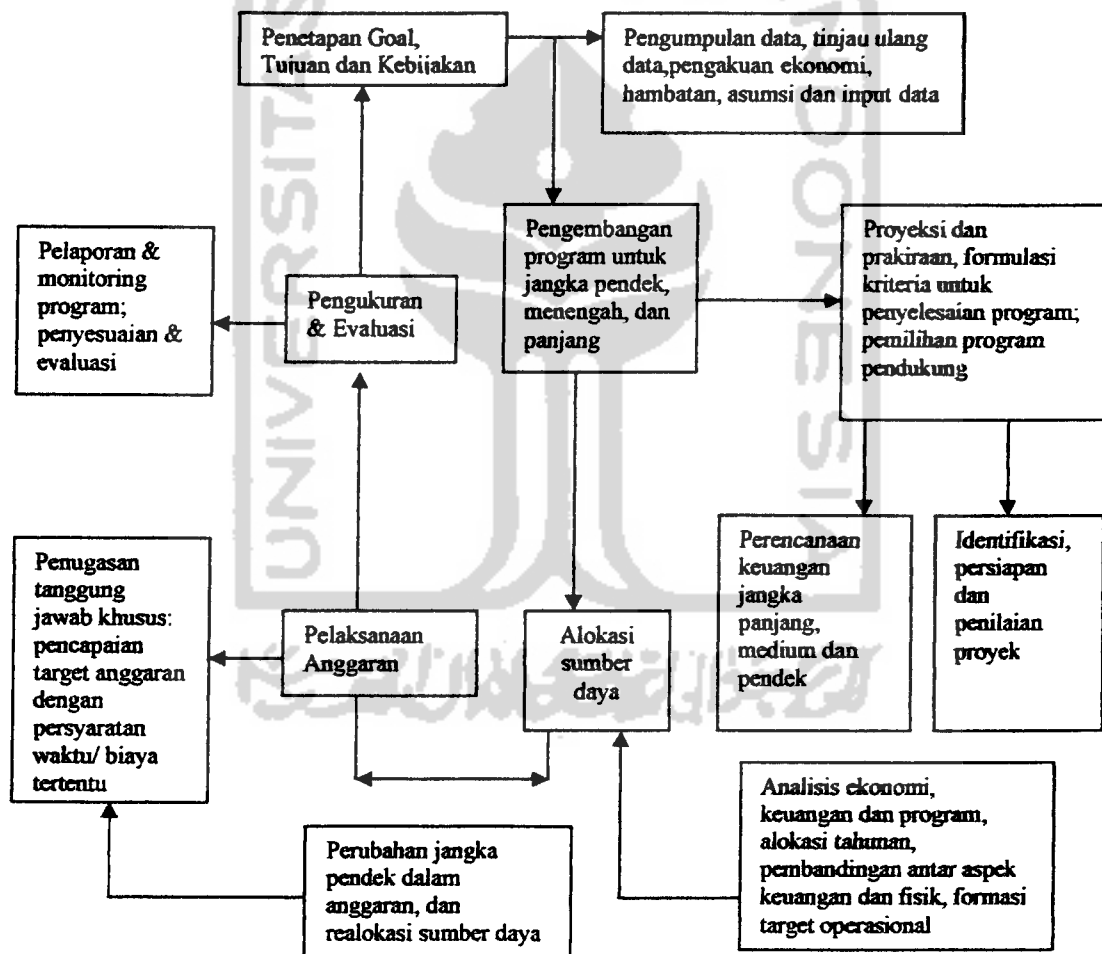
Dalam tahap ini, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang sudah tercantum dalam anggaran. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagai organisasi yang mempunyai kinerja dibawah standar dan untuk mengambil tindakan koreksi bagi bagian tersebut.

2.4.2.1 Proses Anggaran Sektor Publik

Anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi, dapat diinterpretasi sebagai:

1. Arah program ekonomi dalam eksplorasi sumber daya.
2. Menciptakan keseimbangan makro ekonomi.
3. Distribusi sumber daya secara merata.
4. Anggaran harus diorganisasi, sehingga dapat terukur dampaknya terhadap ekonomi secara keseluruhan.

Fungsi ekonomi harus mempunyai korelasi dengan perencanaan pembangunan, membantu bank sentral untuk mengukur dampak kebijakan kredit dan keuangan, dan juga memfasilitasi manajemen pemerintah dengan keseimbangan antar kas dan manajemen. Pemahaman interpretasi anggaran ini seterusnya diturunkan ke proses anggaran. Berikut merupakan gambar proses anggaran :



Gambar 2.6 Proses Anggaran
Sumber : Indra Bastian; 2001

Proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai

dan keterkaitan tujuan ke berbagai program yang akan dilakukan, amat krusial bagi kesuksesan anggaran. Di tahap ini, proses distribusi sumber daya mulai dilakukan. Pencapaian konsensus alokasi sumber daya menjadi pintu pembuka bagi pelaksanaan anggaran. Proses panjang dari penentuan tujuan ke pelaksanaan anggaran seringkali melewati tahap yang melelahkan, sehingga perhatian terhadap tahap penilaian dan evaluasi sering diabaikan. Kondisi inilah yang nampaknya secara praktis sering terjadi.

2.4.2.2 Perencanaan Strategi dan Perencanaan Daerah

Perencanaan strategi adalah suatu proses. Sebagai suatu proses, perencanaan ini menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa yang akan datang dan bagaimana upaya pencapaiannya. Sedemikian besarnya peranan perencanaan stratejik tersebut sehingga tidak dapat didelegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas ke eselon di bawahnya dan sekaligus menghilangkan partisipasi mereka dalam melakukan perencanaan, maka tekanannya berubah dari proses perencanaan menjadi hanya sekedar buku rencana. Perencanaan strategis juga merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin dalam mengembangkan visi dan merefleksikan masa depan yang diinginkan. Lebih lanjut, perencanaan strategis mampu merubah cara berpikir manajemen, mengalokasi dan merealokasi berbagai sumber daya, sementara program sedang berlangsung. Fleksibilitas dan independensi akan menjadi kata kunci untuk melaksanakan perencanaan strategik ini. Berikut adalah tabel yang dapat menjelaskan suatu rerangka berpikir dalam proses perencanaan strategis :

Tabel 2.1 Rerangka Proses Perencanaan Strategis

No.	Pertanyaan Dasar	Tujuan	Aplikasi Pada Pemda	Pihak Terkait
1	Dimana kita sekarang?	Analisis SWOT	Hasil evaluasi pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan di tahun sebelumnya, analisis kejadian-kejadian terkini, dan analisis trend perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • DPRD • Eksekutif Daerah • Ormas lainnya
2	Hendak kemana kita?	Misi dan Visi	Wujud Daerah dan Pemda di masa 5 tahun yang akan datang (dirumuskan dalam RENSTRA)	<ul style="list-style-type: none"> • DPRD • Eksekutif Daerah • Eksekutif Pusat • Masyarakat
3	Bagaimana kita kesana?	Strategi	Cara/metode pencapaian visi dan misi Pemda (dirumuskan dalam POLDAS dan RENSTRA)	<ul style="list-style-type: none"> • DPRD • Eksekutif Daerah • Masyarakat
4	Apakah desain teknis (cetak biru) untuk melaksanakan strategi?	Program dan anggaran	Properda, Peopedata, rencana dan sasaran tahunan Daerah dan APBD	<ul style="list-style-type: none"> • DPRD • Eksekutif Daerah
5	Apakah kita sudah pada jalan yang benar?	Pengawasan, Pengendalian Pemeriksaan Evaluasi	Pengawasan melekat dan pengawasan publik serta evaluasi kinerja dan rekomendasi kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> • DPRD • Eksekutif Daerah • Masyarakat • BPK

Sumber : Indra Bastian; 2001

2.4.3 Aspek Manusia Dalam Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi dibawahnya, untuk

mengkoordinasikan kegiatan dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak, tetapi harus didukung dengan peran serta secara aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai kompetensinya masing-masing (Supriyono; 2000; 52).

Didalam menyusun anggaran harus diperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerja sama, dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Menurut RA Supriyono, agar dapat memotivasi para pelaksana, di dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan :

1. **Tingkat Kesulitan**

Terdapat kesepakatan umum bahwa anggaran yang terlalu ideal adalah sulit dicapai sehingga dapat mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan mungkin mereka menjadi frustrasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan besar yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam jumlah yang tinggi. Akan tetapi, anggaran yang terlalu mudah dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak merasa ditantang untuk berprestasi karena tanpa bekerja giat pun kemungkinan akan timbul penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) dalam jumlah besar. Jadi anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana. Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran, jadi tidak sekedar memberikan stempel pengesahan. Selain itu, manajemen puncak juga harus mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga memperoleh umpan balik yang efektif dalam memotivasi para pelaksana.

3. Kewajaran dan Keadilan

Setiap unit harus percaya bahwa anggaran yang disusunnya adalah wajar dan adil untuk dicapai. Agar manajer merasa wajar dan adil tentang anggarannya maka dia harus diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, dengan cara menyusun masukan dan revisi anggaran. Kewajaran dan keadilan anggaran juga menyangkut kepercayaan bahwa anggarannya tidak lebih sulit untuk dicapai dibanding anggaran unit lainnya.

4. Laporan Yang Teliti dan Tepat Waktu

Laporan perbandingan realisasi dengan anggaran harus disusun dan disajikan dengan teliti dan tepat waktu. Laporan yang tidak teliti berakibat tidak dapat dengan tepat menunjukkan penyimpangan yang terjadi, laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang bisa terlambat diketahui sehingga sulit dilakukan perbaikan. Laporan anggaran yang tertib dan tepat waktu dapat merupakan "peringatan diri" bagi para pelaksana. Agar laporan teliti dan tepat waktu maka penyusun laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian.

2.5 Budgetary Slack

Shield dan Shield (1998) dalam Sumarno (2005) melakukan telaah terhadap penelitian anggaran dan menyimpulkan bahwa hampir semua penelitian anggaran berakar pada 1 dari 3 kerangka teori berikut ini.

Teori Ekonomi, didasarkan pada asumsi bahwa anggaran digunakan sebagai dasar yang sehat untuk memilih dan membagi informasi diantara anggota yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Teori ekonomi menganggap bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dengan dua stimulan, yaitu : (1) berbagi informasi (*information sharing*) dan (2) koordinasi tugas (*task coordination*).

Teori Psikologi, menganggap bahwa partisipasi anggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan (Hopwood, 1976). Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan (Hopwood, 1976; dan Dunk, 1993), yaitu : (a) keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (b) melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran. Teori psikologi memperkenalkan tiga faktor utama dalam keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran (Locke dan Schweiger, 1979; Locke dan Latham, 1990) yaitu : (a) faktor value attainment; (b) faktor cognition; dan (c) faktor motivation.

Teori Sosiologi, Shield dan Shield (1998), menyatakan bahwa teori sosiologi berasumsi bahwa lingkungan eksternal organisasi menjadi semakin tidak pasti,

yang ditunjukkan dengan meningkatnya perbedaan jumlah dan jenis unit dalam organisasi. Hal ini membawa konsekuensi perlunya peningkatan partisipasi anggaran untuk mengoordinasikan aktivitas unit dan menyatukan semua aktivitas dalam organisasi. Teori sosiologi berhubungan dengan konteks organisasi seperti ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, dan diferensiasi fungsional yang mempengaruhi partisipasi anggaran. Teori sosiologi yang mendasari riset partisipasi anggaran adalah teori kontinjensi organisasi (Hopwood, 1976; Brownell, 1982; Otley dan Wilkinson, 1988; dan Fisher, 1995). Teori kontinjensi memprediksi bahwa lingkungan eksternal organisasi banyak mengandung ketidakpastian. Prinsip teori kontinjensi adalah tidak satupun tipe/struktur organisasi dan sistem manajemen yang lebih efisien dan efektif untuk semua organisasi. Oleh karena itu untuk konteks ekologi yang berbeda harus dipertimbangkan faktor kontekstual yang utama seperti ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level management*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level management*). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan. Ketika bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan, timbul senjangan anggaran

(*budgetary slack*). Perkiraan yang bias ini dapat mengurangi efektivitas anggaran di dalam perencanaan dan pengendalian organisasi.

Budgetary slack berkaitan dengan beberapa variabel independen seperti *risk aversion*, *budget participation*, *information asymetry*, *budget emphasis*. *Slack* akan meningkat ketika partisipasi meningkat karena meningkatnya partisipasi menyebabkan *budget emphasis* dan *information asymetry* juga meningkat. *Slack* akan menurun jika partisipasi menurun kecuali dengan *budget emphasis* menurun. *Slack* dalam anggaran mempunyai arti penting bagi bawahan karena berkaitan dengan prospek kompensasi. Jika karyawan menerima penghargaan sebagai akibat telah tercapainya target anggaran, maka karyawan akan berusaha untuk membangun *slack* dalam anggaran melalui proses partisipasi. Di samping partisipasi, *budget emphasis* dalam evaluasi kinerja dapat menyebabkan timbulnya *slack* anggaran.

2.6 Review Penelitian Terdahulu

Para peneliti akuntansi menemukan bahwa tingkat senjangan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk besarnya peran atau partisipasi bawahan di dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian-penelitian sebelumnya menguji hubungan antara partisipasi bawahan dengan senjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Penelitian yang dilakukan Merchant (1985) dan Onsi (1973) dalam Ivan (1999) menunjukkan bahwa partisipasi dalam anggaran mengurangi jumlah senjangan anggaran. Camman (1976) dalam Ivan (1999) memberikan simpulan

bahwa partisipasi anggaran mengurangi *defense responses* bawahan seperti penciptaan senjangan anggaran. Dalam hubungannya dengan budget formulation, ditemukan bahwa jika partisipasi tinggi maka anggota organisasi mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi proses budget formulation dan menggambarkan bahwa organisasi dikendalikan secara internal. Sebaliknya jika partisipasi rendah maka organisasi dikendalikan secara eksternal.

Sedangkan Dunk (1993) dan Young (1985) berpendapat bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan senjangan anggaran. Collins (1978) dalam Ivan (1999) membuat kesimpulan bahwa partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan yang tidak signifikan.

Nouri dan Parker (1996) menyatakan dalam Ivan (1999) bahwa didalam anggaran partisipatif, tingkat komitmen organisasi seseorang mempengaruhi keinginan mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Untuk bawahan dengan komitmen organisasi tinggi, partisipasi anggaran dan senjangan anggaran mempunyai hubungan terbalik. Dalam anggaran partisipatif, bawahan dengan komitmen organisasi tinggi akan menggunakan informasi yang mereka dapatkan untuk membuat anggaran yang relatif lebih tepat, dan mengurangi senjangan anggaran untuk kepentingan organisasi. Bawahan dengan komitmen organisasi rendah cenderung untuk tidak memberikan informasi khusus yang mereka miliki kepada perusahaan, sehingga senjangan anggaran akan meningkat.

Penelitian serupa telah dilakukan oleh Henrika C Tri Adi N (2002) yang menyatakan bahwa strategi institusi, budaya institusi dan *conflict of interest* tidak mempengaruhi *budgetary slack*.

2.7 Formulasi Hipotesa

Anggaran merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan untuk perencanaan, koordinasi dan penilaian kinerja. Proses penyusunan anggaran itu sendiri pada dasarnya merupakan proses teknis perumusan strategi ke dalam bentuk kuantitatif. Penyusunan anggaran pun harus menggunakan strategi yang baik. Kata-kata seperti keuangan, jumlah dan estimasi akan terlintas dalam pikiran ketika seseorang membicarakan masalah anggaran. Akan tetapi perlu diingat bahwa dibalik seluruh *image* teknis tentang anggaran adalah orang. Orang yang merancang tujuan dan sasaran, dan dia pula yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Perilaku orang secara individu maupun kelompok akan berpengaruh terhadap proses penyusunan anggaran, dan anggaran akan berpengaruh terhadap perilaku orang secara individu maupun kelompok, diantaranya adalah kepribadian orang, strategi dan struktur organisasi serta budaya organisasi.

Strategi umum organisasi digunakan dalam tahap penetapan sasaran dalam proses anggaran. Jadi strategi umum organisasi digunakan sebagai dasar penetapan anggaran. Selain itu, pilihan strategi atau kebijakan manajer dalam tahap implementasi anggaran akan sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Implementasi strategi akan berdampak pada perilaku karyawan. Pemilihan strategi dalam penyusunan anggaran, apakah *top down* atau *bottom up*, sedikit banyak akan mempengaruhi perilaku karyawan terhadap anggaran. Manajer puncak perlu untuk mempertimbangkan keuntungan dan kelemahan dari pemilihan strategi. Selain itu, apabila sebuah organisasi memiliki suatu strategi

Strategi dan budaya tidaklah dapat dipisahkan. Budaya yang merupakan akar dari formulasi strategi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku orang dalam organisasi. Termasuk dalam proses implementasi anggaran. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin banyak nilai-nilai organisasi yang dapat diterima anggota, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku anggota. Jadi, apabila budaya kuat maka anggota organisasi akan berdaya upaya mengimplementasikan anggaran sesuai dengan apa adanya tanpa ada maksud lain. Mereka akan cenderung menganggap bahwa apa yang terjadi adalah semestinya terjadi, mereka akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi dan organisasi tersebut adalah suatu sumber kehidupan mereka. Mereka akan mengikuti budaya/ tradisi yang telah ada yang tentunya dianggap baik dan positif bagi perkembangan organisasi. Mereka tidak akan melakukan suatu hal yang dapat dikatakan menyimpang (*slack*) dan akan merugikan organisasi tempat dia berada. Akan tetapi, budaya yang dimaksud disini adalah budaya yang memberikan dampak positif bagi perkembangan organisasi, seperti loyalitas anggota, gaya kepemimpinan yang baik dan sebagainya. Oleh karenanya, dengan budaya yang tertanam kuat dalam diri para anggota organisasi, akan mengurangi kecenderungan yang mengarah pada terjadinya *slack*. Sehingga, hipotesa yang dapat dibangun adalah :

H₂ : Budaya mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Bab. III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh kepala dinas, biro dan staff pemerintahan yang berada dalam lingkup daerah Kabupaten Kulonprogo. Sampel diseleksi dari populasi dengan menggunakan *random sampling*, sehingga diperoleh sampel yang terdiri dari seluruh kepala dinas, biro dan beberapa anggota badan/inspektorat. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara dengan mendatangi responden.

3.2 Pengukuran Variabel

Variabel *budgetary slack* diukur dengan butir-butir kuesioner yang dikembangkan dan dimodifikasi dari penelitian Dunk (1993) yang menggunakan skala likert 1-7. Item-item untuk variabel strategi dan konflik diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari penelitian Bates, *et.al* (1995) dan Peterson dan Simons (2000). Khusus untuk variabel budaya dibagi menjadi dua yaitu pertama, budaya secara umum digunakan instrumen dari penelitian Bates, *et.al* (1995) dan kedua, budaya yang berkaitan dengan anggaran menggunakan instrumen yang dimodifikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu: Dunk (1993) untuk partisipasi anggaran dan Mayer (1968) untuk *organization commitment* dengan skala likert 1-7.

Setelah data dikumpulkan kemudian diuji validitas dan reabilitasnya dengan menggunakan *cronbach alpha coefficients*.

3.3 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengujian akan dilakukan dengan membuat model yang menunjukkan bahwa dependen variabel merupakan hasil interaksi dari tiga variabel independen. Penelitian ini menggunakan model regresi berganda berikut :

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_1x_2x_3 + e$$

Keterangan :

Y = Budgetary Slack

b = konstanta

x_1 = strategi institusi

x_2 = budaya institusi

x_3 = conflict of interest

e = error

3.4 Uji Asumsi Klasik

3.4.1 Uji Normalitas

Untuk melihat normalitas data, akan dilakukan uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorof-Smirnof dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5%.

3.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Untuk melihat ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dilakukan uji Park dengan cara melakukan regresi atas berbagai residu yang ada di sekitar garis regresi.

3.4.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan dengan melihat hasil perhitungan angka Durbin-Watson terhadap variabel-variabel strategi, budaya dan conflict of interest.

3.4.4 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) strategi institusi (x_1), budaya institusi (x_2), conflict of interest (x_3) dan interaksi ketiganya (x_1, x_2, x_3), bila nilai VIF lebih dari 10 berarti ada multikolinieritas.

3.5 Pengujian Hipotesa

Jenis pengujian hipotesis yang akan dilakukan dengan adanya persamaan diatas adalah menggunakan uji statistik t. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Dalam uji statistik t ini digunakan hipotesis :

Hipotesis pertama bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara strategi institusi terhadap *budgetary slack*. Hipotesis pertama ini dirumuskan menjadi :

H_{01} : $\beta_1 \geq 0$, Strategi tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

H_{a1} : $\beta_1 < 0$, Strategi mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Hipotesis kedua bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara budaya institusi terhadap *budgetary slack*. Hipotesis kedua ini dapat dirumuskan menjadi :

H_{02} : $\beta_2 \geq 0$, Budaya tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

H_{a2} : $\beta_2 < 0$, Budaya mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack*.

Hipotesis ketiga bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *conflict of interest* terhadap *budgetary slack*. Maka, hipotesis ketiga ini dapat dirumuskan menjadi :

H_{03} : $\beta_3 \leq 0$, Tidak ada pengaruh positif antara *conflict of interest* terhadap *budgetary slack*.

H_{a3} : $\beta_3 > 0$, Terdapat pengaruh positif antara *conflict of interest* terhadap *budgetary slack*.

Dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang akan diuji. Pengujian tersebut menggunakan model persamaan diatas. Untuk pengujian hipotesa alternatif digunakan uji statistik t, dengan melihat nilai t hitung koefisien variabel dari hasil pengujian pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisa deskriptif dan analisa verifikatif. Analisa deskriptif menggambarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian yang disajikan dalam bentuk tabel, sedangkan analisa verifikatif merupakan analisa data yang didasarkan pada angka-angka dalam perhitungan matematis. Tujuan dari analisa verifikatif ini adalah untuk menguji dan membuktikan hipotesa yang telah ditetapkan, juga untuk menguji validitas dan reliabilitas data.

4.1 Analisa Deskriptif

Uji statistik deskriptif dilakukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang diuji pada setiap hipotesis. Diharapkan hasil uji statistic secara umum melegitimasi validitas dan reabilitas varaibel yang digunakan dalam uji statistik setiap hipotesis penelitian.

Dari 80 kuesioner yang diedarkan, hanya 62 yang kembali dikarenakan pada instansi responden, kuesioner hilang dan tidak diketahui kemana arah disposisi dari Kepala Dinas/Badan. Jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 53 buah, sedangkan 9 kuesioner terpaksa tidak diikuti

dalam pengolahan data karena tidak lengkap. Berikut di bawah ini disajikan tabel analisa statistik deskriptif terhadap 53 responden.

Tabel 4.1 Deskriptif Statistik: Independent dan Dependent Variable

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
STRATEGI	53	4,09	5,80	4,8933	0,38468
BUDAYA	53	3,69	5,47	4,5407	0,44112
KOMITMEN	53	3,44	6,78	5,1572	0,81313
PATISIPASI	53	2,00	6,83	4,4308	1,05330
CONFLICT	53	1,88	4,50	2,6392	0,44980
RELATION	53	3,44	5,67	4,3438	0,52264
SLACK	53	3,17	5,83	4,3017	0,50630
Valid N (listwise)	53				

Sumber : Lampiran 8

Dari tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan bahwa strategi memiliki nilai minimum sebesar 4,09, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas strategi penilaian terendah adalah sebesar 4,09. Nilai maksimumnya adalah sebesar 5,80, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas strategi penilaian paling atas adalah 5,80. Nilai rata-rata sebesar 4,8933 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas strategi, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,8933. Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 0,38468 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel strategi adalah sebesar 0,38468 dari 53 responden yang diteliti.

Budaya memiliki nilai minimum sebesar 3,69, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas budaya penilaian terendah adalah sebesar 3,69. Nilai maksimumnya adalah sebesar 5,47, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas budaya penilaian paling atas adalah 5,47. Nilai rata-rata sebesar 4,5407 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas budaya, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,5407.

Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 0,44112 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel budaya adalah sebesar 0,44112 dari 53 responden yang diteliti.

Komitmen memiliki nilai minimum sebesar 3,44, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen penilaian terendah adalah sebesar 3,44. Nilai maksimumnya adalah sebesar 6,78, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen penilaian paling atas adalah 6,78. Nilai rata-rata sebesar 5,1572 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen, rata-rata memberikan penilaian sebesar 5,1572. Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 0,81313 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel komitmen adalah sebesar 0,81313 dari 53 responden yang diteliti.

Partisipasi memiliki nilai minimum sebesar 2, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi penilaian terendah adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya adalah sebesar 6,83, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi penilaian paling atas adalah 6,83. Nilai rata-rata sebesar 4,4308 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,4308. Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 1,05330 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel partisipasi adalah sebesar 1,05330 dari 53 responden yang diteliti.

Task conflict memiliki nilai minimum sebesar 1,88, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *task conflict* penilaian terendah

adalah sebesar 1,88. Nilai maksimumnya adalah sebesar 4,5, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *task conflict* penilaian paling atas adalah 4,5. Nilai rata-rata sebesar 2,6392 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *task conflict*, rata-rata memberikan penilaian sebesar 2,6392. Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 0,44980 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel *task conflict* adalah sebesar 0,44980 dari 53 responden yang diteliti.

Relationship conflict memiliki nilai minimum sebesar 3,44, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *relationship conflict* penilaian terendah adalah sebesar 3,44. Nilai maksimumnya adalah sebesar 5,67, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *relationship conflict* penilaian paling atas adalah 5,67. Nilai rata-rata sebesar 4,3438 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *relationship conflict*, rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,3438. Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 0,52264 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel *relationship conflict* adalah sebesar 0,52264 dari 53 responden yang diteliti.

Budgetary slack memiliki nilai minimum sebesar 3,17, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *budgetary slack* penilaian terendah adalah sebesar 3,17. Nilai maksimumnya adalah sebesar 5,67, artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *budgetary slack* penilaian paling atas adalah 5,67. Nilai rata-rata sebesar 4,3017 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas *budgetary slack*, rata-rata

memberikan penilaian sebesar 4,3017. Sedangkan standar deviasi adalah sebesar 0,50630 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran dari variabel *budgetary slack* adalah sebesar 0,50630 dari 53 responden yang diteliti.

4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Data

4.2.1 Uji Reliabilitas

Setelah data diperoleh, dilakukan pengujian terhadap reliabilitas data, dengan tujuan bahwa data yang diperoleh memang benar-benar sesuai dengan yang sebenarnya dan andal. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *coefficient cronbach alpha* dengan batas toleransi 0,6 untuk data yang dapat dianggap reliabel. Berikut adalah ringkasan hasil uji reabilitas.

Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas Data

VARIABEL	CRONBACH ALPHA
Strategi	0,7852
Budaya	0,8687
Komitmen	0,8533
Partisipasi	0,8826
Task Conflict	0,7696
Relationship Confict	0,8066
Budgetary Slack	0,7214

Sumber : Lampiran 3

4.2.2 Uji Validitas

Setelah diuji reliabilitasnya, kemudian dilakukan uji validitas data menggunakan *pearson corellation product moment*. Butir kuesioner yang dianggap tidak valid, tidak diikutsertakan lagi dalam pengolahan data tahap

berikutnya. Berikut adalah tabel yang memuat butir-butir kuesioner yang dianggap tidak valid untuk disertakan dalam pengujian :

Tabel 4.3 Butir Kuesioner Tidak Valid

No	Variabel	Butir Kuesioner Yang Tidak Valid
1	Strategi	2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 31, 33
2	Budaya	1, 3, 19, 20, 23, 24, 25, 27, 28
3	Komitmen	-
4	Partisipasi	2
5	Task Conflict	-
6	Relationship Conflict	1, 2, 3, 4
7	Budgetary Slack	4, 5, 6

Sumber : Lampiran 4

4.3 Pengujian Hipotesa

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak, maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan program komputer SPSS 11.5. Pengujian dengan model regresi linier dan regresi berganda digunakan untuk menjawab seluruh hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi berganda yang dilakukan secara serentak atas semua variabel independen dan interaksinya. Hasil pengujian dengan model regresi linier dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Hasil Regresi

Simbol	Variabel	Koefisien	Standar Error	t-hitung	p-value
	Konstanta	-8,661	6,207	-1,395	0,169
X1	Strategi	1,220	0,613	1,991	0,052
X2	Budaya	1,569	0,678	2,314	0,025
X3	Conflict	1,662	1,117	1,488	0,143
X1.X2.X3	Interaksi	-0,066	0,043	-1,525	0,134

Sumber : Lampiran 5

Tabel 4.5 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,595(a)	0,354	0,300	0,78408	2,173

a Predictors: (Constant), INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, KONFLIK

b Dependent Variable: SLACK

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel 4.2, maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi sebagai berikut : $Y = -8,661 + 1,220X_1 + 1,569X_2 + 1,662X_3 - 0,066X_1X_2X_3$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *budgetary slack*, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

1. R-square sebesar 0,354 menunjukkan bahwa variabel strategi, budaya, conflict dan interaksi antar ketiganya memberi pengaruh sebesar 35,4% terhadap variabel *budgetary slack*, sedangkan 64,6% menunjukkan adanya pengaruh variabel bebas diluar persamaan regresi.
2. Nilai konstanta sebesar -8,661 yang berarti bahwa dalam keadaan variabel bebas, maka *budgetary slack* akan sebesar -8,661 juga.
3. Strategi (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap *budgetary slack* dengan koefisien regresi sebesar 1,220 yang artinya apabila strategi meningkat sebesar 1 satuan, maka *budgetary slack* akan meningkat sebesar 1,220. Dengan adanya pengaruh positif ini, berarti bahwa semakin kuat strategi, *budgetary slack* akan meningkat. Pada tingkat signifikan sebesar 0,052 yang nilainya lebih dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan.

4. Budaya (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap *budgetary slack* dengan koefisien regresi sebesar 1,569 yang artinya apabila budaya meningkat sebesar 1 satuan, maka *budgetary slack* akan meningkat sebesar 1,569. Dengan adanya pengaruh positif ini, berarti bahwa semakin kuat budaya, *budgetary slack* akan meningkat. Pada tingkat signifikan sebesar 0,025 yang nilainya kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.
5. *Conflict* (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap *budgetary slack* dengan koefisien regresi sebesar 1,662 yang artinya apabila *conflict* meningkat sebesar 1 satuan, maka *budgetary slack* akan meningkat sebesar 1,662. Dengan adanya pengaruh positif ini, berarti bahwa semakin kuat *conflict*, *budgetary slack* akan meningkat. Pada tingkat signifikan sebesar 0,143 yang nilainya lebih dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan.
6. Variabel interaksi mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* dengan koefisien regresi sebesar -0,066 yang artinya strategi, budaya dan *conflict* yang tinggi akan mengurangi kemungkinan terjadinya *budgetary slack*. Berdasarkan tingkat signifikan sebesar 0,134 yang nilainya lebih dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan pengujian secara statistik sebenarnya model persamaan regresi yang diajukan adalah sudah memenuhi syarat, dalam arti eratnya hubungan

variabel independent dengan variabel dependent, tetapi agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrik maka harus memenuhi asumsi klasik antara lain normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

4.4.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui seberapa baik sebuah sample random data menjajagi distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan *One Sample Kolmogorof-Smirnov Test*. Apabila nilai probabilitas melebihi taraf signifikansi yang ditolerir, yaitu 0,05 maka hipotesis yang menyatakan bahwa data penelitian berdistribusi normal dapat diterima. Dan sebaliknya jika nilai probabilitas kurang dari 0,05 maka data yang dijadikan dalam penelitian ini tidak berdistribusi normal.

Hasil pengujian *One Sample Kolmogorof-Smirnov Test* dapat ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut :

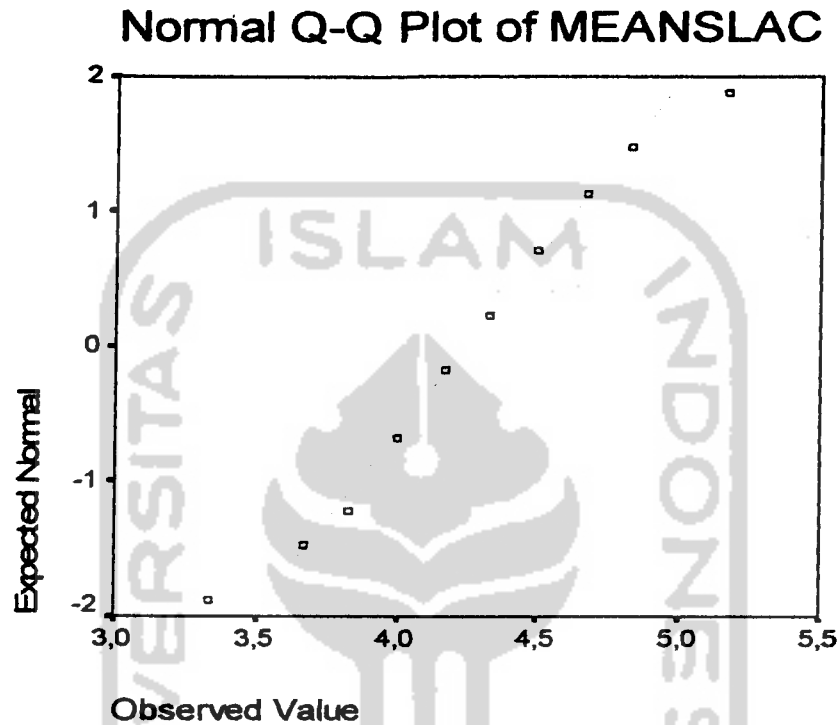
Tabel 4.6. Hasil Uji *One Sample Kolmogorof-Smirnov*

Variabel	p-value	Keterangan
Strategi	0,503	normal
Budaya	0,563	normal
Komitmen	0,306	normal
Partisipasi	0,424	normal
Task Conflict	0,324	normal
Relationship Conflict	0,472	normal
Budgetary Slack	0,012	Tidak normal

Sumber : Lampiran 7

Meskipun dari hasil uji Kolmogorof-Smirnov menunjukkan bahwa variabel budgetary slack tidak berdistribusi normal, akan tetapi bila dilihat dari diagram plotnya (Gambar 4.1) menunjukkan bahwa variabel tersebut berdistribusi

normal. Hal ini bisa dilihat dari sebaran data yang berada di sekeliling garis, hanya ada dua data yang outlier.



Gambar 4. 1

4.4.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multi korelasi diantara variabel independent satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Untuk menguji adanya gejala multikolinieritas digunakan besaran VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai VIF > 10 maka model tersebut terjadi gejala multikolinieritas dan begitu juga sebaliknya apabila VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.7. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Variabel	VIF	Keterangan
1	Strategi	9,775	Tidak Terjadi Multikolinieritas
	Budaya	16,784	Terjadi Multikolinieritas
	Conflict Of Interest	35,853	Terjadi Multikolinieritas
	Interaksi	59,138	Terjadi Multikolinieritas

Sumber : Lampiran 5

Dari hasil perhitungan regresi berganda, ternyata hanya variabel strategi yang tidak mengalami gejala multikolinieritas, sedangkan variabel budaya, *conflict* dan interaksi antara strategi, budaya serta *conflict of interest* terdapat gejala multikolinieritas, dimana nilai VIF > 10. Walaupun ada multikolinieritas, hasil penelitian tidak akan berkurang tingkat kepercayaannya, karena analisis penelitian dilakukan dengan regresi interaksi. Dalam hal ini multikolinieritas tidak berbahaya.

4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah variasi tidak sama untuk semua pengamatan. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena varian gangguan berbeda antara satu observasi ke observasi lain. Pengujian terhadap heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Park*. Hasil perhitungan terlihat pada rincian sebagai berikut :

Tabel 4.8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel	p	sig	Keterangan
1	Strategi	0,422	0,05	Homokedastisitas
	Budaya	0,174	0,05	Homokedastisitas
	Conflict Of Interest	0,274	0,05	Homokedastisitas
	Interaksi	0,392	0,05	Homokedastisitas

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil uji heteroskedastisitas dapat ditunjukkan bahwa tidak ada variabel yang memiliki gejala heteroskedastisitas.

4.4.4 Hasil Uji Autokorelasi

Pengujian ada tidaknya autokorelasi dilakukan dengan menggunakan metode D-W, yaitu membandingkan nilai DW dari hasil regresi dengan nilai dL dan dU dari tabel DW.

Dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ diperoleh :

1. Nilai tabel DW untuk dL $(\alpha, k, n) = (0,05; 4; 53) = 1,41$
2. Nilai tabel DW untuk dU $(\alpha, k, n) = (0,05; 4; 53) = 1,72$

Jika :

$dU < DW < 4-dL$, maka tidak terdapat autokorelasi

$DW < dL$ atau $DW > 4-dL$, maka terdapat autokorelasi

Hasil pengujian autokorelasi, dapat dilihat dari tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9 Hasil Uji Autokorelasi

Model	dU	DW	4-dL
1	1,72	2,173	2,59

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari model regresi untuk pengujian hipotesa, masing-masing tidak terjadi autokorelasi.

4.5 Pembahasan dan Implikasi.

Regresi yang dilakukan pertama kali ditujukan untuk mengetahui apakah strategi, budaya, conflict of interest mempengaruhi budgetary slack. Dari pengujian tersebut, diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara strategi, budaya dan conflict of interest terhadap budgetary slack. Hal ini dibuktikan dari hasil uji Anova didapatkan bahwa nilai F sebesar 6,585 dengan tingkat signifikansi pada $p=0,000$ lebih kecil dari 0,05. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,354 yang berarti bahwa 35,4% dari slack anggaran dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya 64,6% ditentukan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Dari hasil regresi diperoleh informasi bahwa strategi tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap budgetary slack. Akan tetapi, strategi memberikan pengaruh positif terhadap budgetary slack. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai signifikansi strategi 0,052 lebih besar dibandingkan dengan α (0,05). Oleh karenanya, H_0 pertama gagal ditolak.

Hasil pengujian hipotesa kedua adalah bahwa budaya tidak memiliki pengaruh negatif terhadap budgetary slack. Hal ini ditunjukkan dari tanda positif pada koefisien budaya, yang berarti bahwa budaya mempunyai pengaruh positif terhadap budgetary slack. Dengan besar tingkat signifikansi untuk budaya yang hanya sebesar 0,025 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat

dikatakan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Oleh karenanya H_0 kedua gagal ditolak.

Pengujian hipotesis ketiga menghasilkan pernyataan bahwa *conflict of interest* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *budgetary slack*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,143 lebih besar dibandingkan α (0,05). Jadi, H_0 ketiga gagal ditolak.

Untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing komponen variabel budaya dalam mempengaruhi *slack*, maka dilakukan analisis regresi untuk poin budaya. Dari uji tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya umum dan partisipasi mempunyai kontribusi terhadap terjadinya *slack*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi untuk masing-masing budaya umum dan partisipasi sebesar 0,002 dan 0,022 lebih kecil dari 0,05.

Pemerintah daerah perlu untuk menumbuhkan budaya organisasi yang dapat selaras dengan strategi dan tujuan instansi, yaitu dalam pemberian jasa kepada masyarakat. Hal ini perlu dilakukan sebab, seringkali aparat pemerintah daerah kurang memperhatikan kepuasan masyarakat.

Pemerintah daerah perlu untuk meningkatkan kinerja dengan menerapkan Renstra yang telah ada. Selain itu, meskipun konflik antar elemen dalam Pemerintah Daerah tidak berpengaruh besar terhadap *slack*, setiap konflik yang terjadi haruslah diselesaikan lebih baik lagi. Jangan sampai konflik yang timbul mengganggu aktivitas dan kinerja Pemerintah Daerah dalam melayani masyarakat. Penelitian ini berhasil mendukung penelitian Henrika yang membuktikan bahwa budaya mempengaruhi *budgetary slack*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Bab ini akan menyajikan beberapa kesimpulan yang terdapat dalam penelitian ini. Bagian akhir dari bab ini menyajikan saran-saran yang bisa dilakukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Berdasarkan analisis untuk setiap hipotesis penelitian, disimpulkan bahwa:

1. Hipotesa pertama (H_{01}) yang menunjukkan bahwa strategi tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* tidak dapat ditolak. Pola perencanaan dan pengelolaan pemerintah daerah telah sesuai dengan rencana strategi yang telah ada sehingga kepatuhan terhadap peraturan yang diberlakukan terlihat jelas dalam proses kerja (birokrasi). Strategi yang ada tidak menghambat kinerja pemerintah, dibuktikan bahwa *slack* tidak terjadi akibat strategi. Akan tetapi, strategi yang telah direncanakan hendaknya dilaksanakan dengan baik, bukan sekedar formalitas bahwa Pemerintah Daerah pun memiliki strategi.
2. Hipotesa kedua (H_{02}) yang menunjukkan bahwa budaya tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *budgetary slack* tidak dapat ditolak. Meskipun di satu sisi, komitmen pegawai sangat berpengaruh dalam menjalankan tugas dan fungsinya, akan tetapi kurangnya independensi dalam menempatkan diri pada posisi yang sesuai, sentralisasi otoritas dan kedisiplinan yang rendah serta partisipasi berlebihan tanpa ada suatu

integritas dalam diri pegawai inilah yang mungkin dapat mendorong terciptanya slack anggaran.

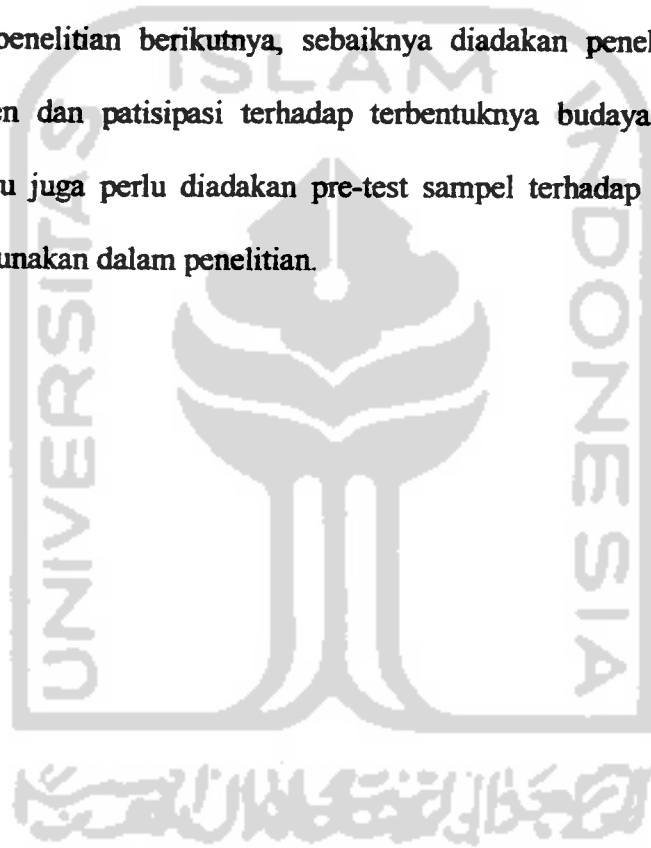
3. Hipotesa ketiga (H_{03}) yang menunjukkan bahwa *conflict of interest* tidak mempunyai pengaruh positif terhadap budgetary slack gagal ditolak. Kebutuhan keselarasan dan keharmonisan dalam bekerja dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, terlihat dari usaha untuk meminimumkan konflik, baik antar bagian dalam satu dinas/biro/badan maupun antar ketiganya.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang lemah antara strategi, budaya dan konflik terhadap slack anggaran. Hal ini berarti bahwa hal tersebut di atas bukanlah penyebab yang kuat terjadinya *slack* anggaran. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah sebaiknya tidak terfokus pada hal-hal tersebut di atas. Hal ini juga menunjukkan bahwa masih perlu dilakukan penelitian faktor-faktor lain yang mampu menjelaskan *slack* anggaran.

5.2 Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa penelitian ini kurang menjelaskan tentang budgetary slack. Oleh karenanya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Sebaiknya pemerintah daerah mengimplementasikan strategi yang telah ada secara baik dan tepat sasaran, tidak hanya sekedar formalitas bahwa Pemda memiliki strategi yang tertuang dalam Renstra.

2. Penelitian ini mungkin hanya dapat menunjukkan hubungan yang lemah antara strategi dan *conflict* terhadap *budgetary slack*, oleh karenanya pemerintah daerah sebaiknya tidak terfokus pada faktor-faktor tersebut. Hal ini juga mengimplikasikan bahwa masih perlu dilakukan penelitian faktor-faktor lain yang mampu menjelaskan *budgetary slack*.
3. Dalam penelitian berikutnya, sebaiknya diadakan penelitian hubungan komitmen dan partisipasi terhadap terbentuknya budaya secara umum. Selain itu juga perlu diadakan pre-test sampel terhadap kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, *"Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer"*,
JAAI No.2 Vol.6, Desember 2002
- Achmad Sobirin, *"Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi"*,
Siasat Bisnis No.7 Vol.1, 2002
- Andreas Lako, *"Budaya Organisasi Dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi"*,
Kajian Bisnis No. 27, Desember 2002
- Arifin, Amirullah dan Fauziah, *Perilaku Organisasi*, Bayumedia, Malang,
Maret 2003
- Bastian, Indra, *"Akuntansi Sektor Publik di Indonesia"*, BPFE, Yogyakarta, 2001
- Bates, Kimberly A, Susan D, Amundson, Roger G. Schoerder, dan William T.
Morris, *The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy
and Organizational Culture*, Management Science. 41. 10 hal 1565-1580,
Oktober 1995
- Budi Yuwono, Ivan, *"Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidakpastian
Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan
Senjangan Anggaran"*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi No.1 Vol.1, April
1999
- Armia, Chairuman, *"Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi
Budaya Hofstede"*, JAAI No.1 Vol.6, Juni 2002
- David, Fred R, *Managemen Strategis : Konsep-konsep*, Prentice Hall, Gramedia,
2004
- Dunk, Alan. S, *"The Effect of Budget Emphasis and Information Asymetry on
The RelationBetween Budgetary Participation and Slack"*.
The accounting Review. 68, 2, hal 400-410, April 1993.
- Hadi, Sutrisno, Prof. Drs, *Analisis Regresi*, Andi, Yogyakarta, 2004
- Hendricks, William Dr, *Bagaimana Mengelola Konflik, Petunjuk Praktis Untuk
Manajemen Konflik Yang Efektif*, Bumi Aksara, Jakarta, Mei 2004

- Henrika & Mardiasmo, *Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi Dan Conflict Of Interest terhadap Budgetary Slack*,
Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, Yogyakarta, 2002
- House, Robert J, Randall S. Schuler, Eliahu Levanoni, "Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts?", *Journal of Applied Psychology*.
68. 2 hal 334-336, 1983
- Isti Rahayu, "Aspek Perilaku Dalam Penganggaran Partisipatif",
JAAI No.2 Vol.1, September 1997
- Lili Anita dan Mardiasmo, "Pengaruh Struktur, Budaya, Dan Lingkungan Organisasi Terhadap Dimensi Manajerial Entrepreneurship Pada Kabupaten Dan Kota Se-Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta",
Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, September 2002
- Linawati, "Sosialisasi Budaya Organisasi : Strategi Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi", *Jurnal Bisnis* Vol. 1, 2003
- Mohammad Nizarul Alim, "Pengaruh Ketidakpastian Strategik Dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran : Pendekatan Kontinjensi", *Simposium Nasional Akuntansi 5*,
Semarang, September 2002
- Nurhasanah, Siti & Wisnu Dicky, *Teori Organisasi; Struktur dan Proses*,
UMM Press, Malang, Januari 2005
- Poerwati, Tjahjaning, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating", *Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang,
September 2002
- Rahayu, Sri, *SPSS dalam Riset Pemasaran*, Alfabeta, Bandung, Februari 2005
- Rasuli, M dan Yunus, Hadori, "Hubungan Dua Konsekuensi Pengendalian Anggaran : Penciptaan Slack Anggaran Dan Orientasi Manajerial Berjangka Pendek (Studi Empiris Pada BUMN Indonesia)",
Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, September 2002
- Robbins, P Stephen, *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*,
Prentice-Hall International, Inc, Arcan, Jakarta, 2004

Rosalina, *Analisis Statistik Menggunakan Aplikasi Excel*, Alfabeta, Bandung, April 2005

Simons, Tony L. dan Randall S. Peterson, "*Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust*" *Journal of Applied Psychology*. 85. 1, hal 102-111, 2000

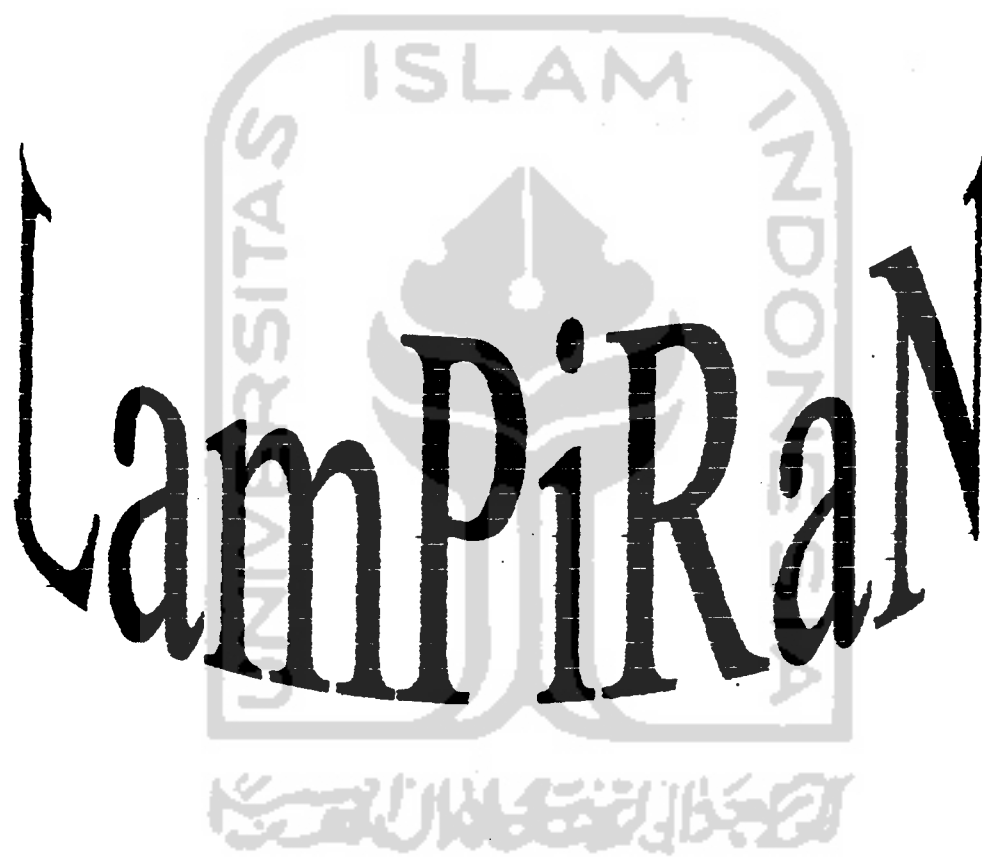
Sumarno, J, "*Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*", Simposium Nasional Akuntansi 8, Solo, September 2005

Supriyono, SU, Akt, Drs, "*Sistem Pengendalian Manajemen 2 Edisi Pertama*", BPFE-Yogyakarta, 2000

Sutanto, Aftoni, "*Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*", *Benefit* No.2 Vol.6, Desember 2002

Trihendradi, Cornelius, "*Memecahkan Kasus Statistik : Deskriptif, Parametrik Dan Non-Parametrik dengan SPSS 12*", Andi, Yogyakarta, Januari, 2004

Umar, Husein, "*Metode Riset Perilaku Organisasi*", Gramedia, Jakarta, Oktober 2003



Lampiran 1

Kepada Yth :
Bapak / Ibu Responden
Di – Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Yang mengirim kuesioner ini :

Nama : Widya Ayu Ratnasari
No. Mhsw : 02 312 185
Posisi : Mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mendukung penelitian dalam rangka penulisan skripsi saya yang berjudul “**Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi dan *Conflict Of Interest Terhadap Budgetary Slack***” dengan mengisi kuesioner terlampir

Saya menyadari waktu merupakan hal yang berharga bagi Bapak/Ibu, namun saya juga yakin bahwa penelitian ini tidak akan berhasil tanpa dukungan dari Bapak/Ibu responden.

Data yang saya butuhkan hanya merupakan persepsi Bapak/Ibu dan bukan merupakan data keras yang merupakan rahasia instansi Bapak/Ibu. Selanjutnya data yang saya peroleh akan digunakan untuk kegiatan ilmiah dan tidak untuk mencari-cari kesalahan orang lain serta kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Demikian permohonan saya, atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini saya haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 23 Maret 2006

Mengetahui,

Dr. Hadri Kusuma, MBA
Dosen Pembimbing Skripsi

Widya Ayu Ratnasari
Penulis

A. STRATEGI

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom antara 1 sampai dengan 7 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan jawaban yang tersedia dibawah ini.

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Sangat Tidak Setuju | 5. Agak Setuju |
| 2. Tidak Setuju | 6. Setuju |
| 3. Agak Tidak Setuju | 7. Sangat Setuju |
| 4. Netral | |

		1	2	3	4	5	6	7
1	Kami menggunakan pengendalian intern untuk mengendalikan proses pelayanan jasa kepada masyarakat							
2	Proses pelayanan jasa pada instansi kami sangat fleksibel dan tidak terfokus.							
3	Persaingan adalah suatu hal biasa pada instansi kami.							
4	Pada instansi kami, kinerja jangka pendek sangat ditekankan							
5	Para pihak luar instansi, biasa menentukan setiap keputusan penting							
6	Kami mengikuti standar pelayanan yang sudah ada							
7	Kami sangat bergantung pada pemasok atas semua peralatan yang digunakan							
8	Kami menetapkan standar gaji yang berlaku pada umumnya							
9	Perencanaan merupakan suatu rantai dari proses pelayanan							
10	Investasi modal merupakan alat utama dalam berkompetisi							
11	Kami menggunakan proses pelayanan dan pemberian jasa jangka panjang secara sistematis							
12	Kami memiliki strategi pelayanan yang dilaksanakan secara aktif							
13	Visi, Misi dan Rencana Strategi kami telah ditranslasikan ke dalam bentuk periode.							
14	Investasi dipilih sesuai dengan visi, misi, dan rencana strategi instansi kami							
15	Di instansi kami, proses pelayanan jasa selalu sejalan dengan visi, misi, dan rencana strategi yang ada							
16	Kami selalu melakukan pengembangan/ inovasi atas produk jasa yang dihasilkan							

17	Pada instansi kami, proses pelayanan jasa dipusatkan pada keputusan pendapatan dan tataran teknis								
18	Fungsi-fungsi yang ada pada instansi kami sangat terintegrasi								
19	Kami menekankan program jangka panjang untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa.								
20	Kami berupaya mencegah setiap praktik dan teknologi jasa yang potensial ada demi peningkatan mutu pelayanan								
21	Kinerja keuangan adalah yang paling penting dalam instansi kami								
22	Ada begitu banyak penekanan pada target biaya pelayanan kepada masyarakat								
23	Pengelolaan faktor eksternal instansi difokuskan pada kinerja jangka pendek								
24	Instansi kami berorientasi jangka panjang dan tidak pernah berganti tujuan atau sasaran setiap tahunnya								
25	Rugi jangka pendek berpengaruh pada pembuatan keputusan, tetapi tidaklah penting seperti pencapaian tujuan jangka panjang								
26	Kami memiliki sistem pengendalian dan pengawasan kinerja yang tetap								
27	Kami memiliki strategi pelayanan jasa yang selalu dikembangkan								
28	Instansi kami sangat terfokus								
29	Proses pelayanan jasa kepada masyarakat memberikan kekuatan bersaing bagi bisnis kami								
30	Kami memiliki perencanaan strategic yang diwujudkan dalam misi, tujuan jangka panjang dan strategi untuk mencapainya								
31	Pihak atasan tidak terlibat dalam proses perencanaan strategic. Hal tersebut dilakukan oleh pihak yang lebih tinggi darinya								
32	Instansi kami selalu menyampaikan tujuan, sasaran dan strategi kepada tiap karyawan								
33	Strategi dan sasaran jangka pendek difokuskan kepada para atasan								
34	Masing-masing dari kami mengetahui bagaimana kita mengadakan perencanaan yang lebih unggul								
35	Masing-masing dari kami mengerti/mengetahui keunggulan strategi jangka panjang instansi								

B. CULTURE

		1	2	3	4	5	6	7
1	Sudah diketahui banyak pihak bahwa setiap orang di instansi ini saling bekerja sama							
2	Tiap bagian dalam instansi ini secara berkala berkomunikasi satu sama lain							
3	Setiap departemen/bagian di instansi ini memiliki konflik yang sama dan tetap							
4	Para kepala bagian bekerja sama secara baik dalam segala keputusan penting							
5	Atasan selalu memberikan support kepada bawahan untuk selalu bekerja sama sebagai sebuah team							
6	Atasan selalu memberikan kesempatan para bawahan untuk mengemukakan ide dan pendapatnya							
7	Atasan secara berkala mengadakan pertemuan dengan para bawahan agar mereka dapat benar-benar berdiskusi tentang segalanya bersama							
8	Instansi kami memiliki bonus tahunan yang dibagikan berdasarkan produktivitas							
9	Insentif non-keuangan digunakan sebagai kompensasi atas peningkatan kualitas							
10	Promosi diberikan kepada mereka yang berjasa kepada instansi							
11	Kualitas partisipasi team adalah salah satu bagian yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja atasan							
12	Atasan diberikan kompensasi karena selalu membuat perbaikan secara kontinue							
13	Instansi kami dikelola membentuk team produksi yang permanen							
14	Pendapat dari setiap anggota team dipertimbangkan sebelum memutuskan alternatif pemecahan masalah							
15	Pembentukan team diadakan untuk memecahkan masalah							
16	Selama tiga tahun terakhir, banyak masalah diselesaikan melalui small group sessions							
17	Banyak dari para staff ahli memiliki kantor yang berada pada kantor yang berhubungan langsung dengan pelayanan jasa terhadap masyarakat							
18	Atasan instansi mementingkan komunikasi secara langsung							

19	Kami hampir tidak pernah melihat atasan di kantor yang berhubungan langsung dengan pelayanan jasa terhadap masyarakat							
20	Atasan lebih suka memberikan memo dari pada memberi perintah secara langsung							
21	Staff ahli kami memiliki kantor dekat dengan kantor yang berhubungan langsung dengan pelayanan jasa terhadap masyarakat dengan tujuan agar mempermudah dalam pengelolaan saat produksi berhenti							
22	Kami melihat atasan kami hampir setiap hari berada pada kantor yang berhubungan langsung dengan pelayanan jasa terhadap masyarakat							
23	Masing-masing dari kami bisa melakukan segalanya tanpa harus berkonsultasi dengan atasan.							
24	Kadang kala, masalah kecil harus disampaikan kepada atasan untuk mendapatkan keputusan penyelesaian							
25	Instansi ini cocok untuk orang yang suka membuat keputusan mereka sendiri tanpa berkomunikasi dengan orang lain							
26	Setiap keputusan yang kami ambil harus mendapatkan persetujuan atasan terlebih dahulu							
27	Akan ada suatu insiden kecil yang terjadi sampai atasan menyetujui sebuah keputusan							
28	Instansi ini tidak memiliki aturan yang tegas tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan							
29	Instansi ini membentuk/ mencetak tenaga kerja khusus							
30	Instansi ini memiliki cara yang baik untuk mencapai tujuannya							
31	Cerita dan sejarah tentang bagaimana menyelesaikan masalah tenaga kerja selalu diceritakan							
32	Kata-kata bijak sering diberitahukan untuk membentuk iklim instansi yang bijak dan adil							

C. KOMITMEN INSTANSI (Dikembangkan oleh Mowday, 1979)

		1	2	3	4	5	6	7
1	Masing-masing dari kami bersedia bekerja lebih keras dari pada yang diharapkan agar instansi ini sukses.							
2	Masing-masing dari kami membanggakan instansi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman semua.							
3	Masing-masing dari kami akan menerima tugas apa saja agar tetap bekerja di instansi ini							
4	Masing-masing dari kami menemukan bahwa nilai-nilai kami sama dengan nilai-nilai instansi ini.							
5	Masing-masing dari kami bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari instansi ini							
6	Instansi ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja							
7	Masing-masing dari kami sangat senang memilih instansi ini sebagai tempat kerja dari pada instansi lain.							
8	Bagi kami instansi ini merupakan tempat kerja terbaik							
9	Masing-masing dari kami sungguh peduli mengenai nasib instansi ini.							

D. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN (Diadopsi dari Milani, 1975)

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab enam pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom antara 1 sampai dengan 7 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan jawaban yang tersedia dibawah ini.

1. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun ?

Saya ikut dalam penyusunan anggaran

1	2	3	4	5	6	7
Tidak Satupun Anggaran						Semua Anggaran

2. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik- baiknya alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat ? Alasannya:

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Masuk Akal						Sangat Masuk Akal

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan Anda, tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak Pernah						Sangat Sering

4. Menurut perasaan Anda, seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam anggaran final?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak Ada						Sangat Banyak

5. Bagaimana anda menilai kontribusi anda terhadap anggaran ?
Kontribusi saya :

1	2	3	4	5	6	7
Sangat Tidak Penting						Sangat Penting

6. Seberapa sering atasan Anda minta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak Pernah						Sangat Sering

E. CONFLICT OF INTEREST, Adopsi dari Simons & Peterson

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom antara 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan jawaban yang tersedia dibawah ini.

1. Sangat tidak pernah
2. Tidak pernah
3. Kadang-kadang
4. Sering
5. Sangat Sering

		1	2	3	4	5
1	Seberapa sering atasan Anda tidak menyetujui keputusan strategik yang telah diambil?					
2	Seberapa sering terjadi ketidaksepakatan ide, opini atau gagasan dalam group Anda?					
3	Seberapa luas dan penting ketidaksepakatan ide / opini yang terjadi dalam group Anda?					
4	Seberapa sering anggota group Anda tidak menyetujui keputusan strategik yang telah diambil oleh instansi?					

5	Seberapa banyak terjadi perpecahan dalam group Anda?						
6	Seberapa banyak terjadi perselisihan pribadi dalam group Anda?						
7	Seberapa banyak ketegangan yang terjadi dalam group Anda dengan adanya konflik tersebut?						
8	Seberapa besar dendam yang terjadi dalam diri anggota group Anda?						

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom antara 1 sampai dengan 7 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan jawaban yang tersedia dibawah ini.

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Agak Tidak Setuju
4. Netral

5. Agak Setuju
6. Setuju
7. Sangat Setuju

		1	2	3	4	5	6	7
1	Kami saling menghargai kemampuan masing-masing individu							
2	Setiap atasan menunjukkan integritas yang tinggi							
3	Kami mengharapkan kepercayaan penuh dari masing-masing individu							
4	Kami semua percaya bahwa kami bisa sepenuhnya saling percaya satu sama lain							
5	Kami tetap mempertahankan pendapat masing-masing saat terjadi ketidaksepahaman.							
6	Masing-masing dari kami berpendirian keras terhadap pendapat masing-masing saat terjadi perbedaan pendapat.							
7	Kami tetap mempertahankan pendapat masing-masing meskipun telah diberi alasan yang masuk akal dan pendapat yang lebih baik.							
8	Kami mempertahankan pendapat dengan keras dan teguh							
9	Kami saling menaikkan nada dan volume suara.							

F. BUDGETARY SLACK (Dunk, 1993)

		1	2	3	4	5	6	7
1	Standarisasi anggaran menyebabkan produktivitas yang tinggi pada area tanggung jawab saya							
2	Anggaran yang diatur sesuai tanggung jawab saya dapat tercapai							
3	Saya harus cermat memantau biaya yang ada dalam tanggung jawab saya dikarenakan adanya keterbatasan anggaran							
4	Anggaran dalam area tanggung jawab saya tidak terlalu dibutuhkan dan dibatasi.							
5	Target anggaran tidak menyebabkan saya harus melakukan perbaikan efisiensi							
6	Target anggaran yang ada sulit dicapai							

IDENTITAS RESPONDEN

Dimohon Bapak/Ibu memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban tersebut di bawah ini :

1. Nama Responden :(Boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
3. Usia :tahun
4. Pendidikan : a. S3 b. S2 c. S1
d. D3 e. SLTA
5. Jabatan dalam instansi : a. Kepala Dinas/Badan
b. Kepala Bagian/Biro
c. Staff..... (sebutkan)
d. Lainnya.....(sebutkan)
6. Berapa lama Anda bekerja di instansi ini?tahun.....bulan

- Terima Kasih Atas Partisipasi Bapak/Ibu Dalam Mengisi Kuesioner Ini -

Lampiran 2

Resprnd	STRATEGI																																		
	1	3	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	24	27	28	29	30	32	34	35													
1	2	1	4	4	6	6	4	6	6	4	4	2	4	4	4	6	4	4	6	6	6	6	6												
2	5	4	4	7	7	6	6	7	5	4	6	6	5	7	6	7	6	4	6	6	6	6	6												
3	1	7	6	3	4	6	4	2	3	2	4	7	5	1	7	3	3	3	1	4	6	6	6												
4	6	5	5	6	6	7	6	7	6	6	6	5	5	5	5	6	5	4	6	6	4	6	6												
5	6	4	5	3	6	6	6	7	7	4	7	1	4	6	2	6	5	4	7	6	4	5	5												
6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6												
7	6	5	7	5	5	5	5	6	6	6	4	5	6	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4												
8	7	1	5	6	6	5	5	6	6	5	6	2	5	5	5	6	2	6	6	6	6	6	6												
9	6	6	6	5	6	3	5	6	5	3	4	5	4	5	5	6	4	4	5	5	4	5	5												
10	6	6	5	6	6	6	6	6	6	2	4	4	2	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6												
11	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	2	4	6	6	2	6	6	6	6	4												
12	6	2	2	6	6	6	6	7	7	6	6	2	2	1	6	6	2	2	6	6	6	6	6												
13	6	5	7	5	4	5	5	5	6	6	5	7	7	5	6	6	4	5	5	4	7	5	5												
14	6	3	5	5	6	6	6	6	5	5	3	6	5	5	4	5	6	6	6	3	3	6	6												
15	6	2	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	7	6	6	5	6	6	6	5	5	5												
16	6	3	5	5	5	6	3	5	3	5	2	6	3	5	3	6	5	4	6	3	5	2	2												
17	6	3	5	4	6	6	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5												
18	4	4	4	5	4	4	6	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	6	3	3	3												
19	6	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6												
20	4	6	6	6	5	5	4	4	5	4	5	5	6	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3												
21	4	4	4	4	5	6	4	7	6	4	6	5	4	2	4	5	5	5	6	6	4	4	4												
22	6	3	2	6	6	4	4	4	6	4	6	6	2	2	4	6	6	2	6	6	6	6	6												
23	7	5	6	6	5	5	6	6	6	3	5	5	3	7	3	4	2	4	6	5	5	5	5												
24	6	4	7	6	7	7	7	7	7	4	7	7	2	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7												
25	7	4	2	7	7	6	6	6	6	4	6	6	2	6	4	6	6	6	6	4	6	6	6												
26	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	3	5	5	2	6	6	6	6	6	5	5	5												
27	6	2	2	5	6	6	6	6	6	5	5	2	3	3	4	6	5	5	6	5	3	4	4												
28	6	7	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	2	2	2	6	6	2	6	6	6	6	6												
29	7	2	6	6	6	6	7	7	6	6	6	2	4	2	4	6	6	4	6	6	6	6	6												
30	6	6	4	6	6	6	4	6	6	5	6	4	4	4	4	6	6	4	6	6	6	6	6												
31	6	6	5	5	6	7	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5												
32	6	5	1	4	6	6	4	7	4	6	7	7	2	2	7	7	4	6	5	6	5	5	5												
33	7	6	5	6	6	4	7	7	4	6	7	3	4	2	3	7	7	7	7	6	6	6	6												
34	4	3	4	6	7	7	7	6	6	5	6	5	3	5	4	6	6	4	6	7	6	5	5												
35	6	5	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	3	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6												
36	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	6	2	3	3	4	6	4	4	6	6	4	4	4												
37	6	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3												
38	7	4	3	7	7	7	6	6	6	7	7	6	4	7	4	7	4	4	6	7	4	7	7												
39	6	2	4	4	7	7	4	7	1	4	6	7	2	7	6	4	7	1	6	7	6	6	6												
40	4	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	3	4	2	2	6	5	6	6	6	4	4	4												
41	6	2	2	6	7	6	7	6	6	2	6	4	4	2	4	2	6	6	6	6	4	4	4												
42	6	2	2	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	2	2	4	4	2	6	6	4	4	4												
43	7	6	6	7	7	7	7	7	7	4	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6												
44	6	1	5	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4												
45	6	7	5	7	6	7	6	6	5	6	4	7	6	2	6	6	6	5	6	7	6	6	6												
46	7	6	5	6	7	6	6	6	7	5	5	4	5	6	4	4	4	3	7	7	6	6	6												
47	6	6	4	4	6	6	6	6	4	6	4	2	2	6	6	6	6	4	6	6	6	2	2												
48	6	2	5	5	6	6	6	6	7	5	3	6	6	2	5	7	3	7	6	6	6	4	4												
49	6	5	5	6	6	6	6	6	6	3	6	6	3	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6												
50	6	2	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	7	6	6	5	6	6	6	5	5	5												
51	6	6	6	5	6	3	5	6	5	3	4	5	4	5	5	6	4	4	5	5	4	5	5												
52	6	6	5	6	6	6	6	6	6	2	4	4	2	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6												
53	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	4	6	6	2	4	6	6	2	6	6	6	6	4												

Respdn	BUDAYA																															
	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	21	22	26	29	30	31	32									
1	4	5	6	6	4	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
2	7	7	7	7	6	4	4	7	4	4	5	7	7	6	7	7	4	7	7	4	7	5	7									
3	1	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	5	5	5	5	7	6	5	1	3	3	3									
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	6	5	5	6	6	4	6	6	5	5	4									
5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	4	4	3	4	3	4	4	4	2	6	5	5	3	5									
6	7	7	7	7	6	5	5	2	6	4	2	5	5	5	4	4	5	6	6	3	5	5	6									
7	6	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5	5									
8	7	7	7	7	5	2	5	2	6	5	2	5	5	5	2	6	2	6	3	2	5	3	6									
9	6	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	6	5	4	5	4	5	4	2	4	5	5	4									
10	6	6	6	6	6	2	6	6	6	5	5	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6	6	6									
11	7	7	7	7	7	6	6	6	4	4	4	6	6	6	4	6	4	4	6	4	6	4	6									
12	7	7	7	7	7	7	7	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	4	2	6	2	6									
13	5	5	6	5	5	1	7	4	6	4	5	4	4	5	5	6	5	1	7	1	2	4	6									
14	5	6	6	6	6	5	6	6	6	3	3	3	6	6	5	5	3	3	2	5	3	3	6									
15	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	4	5	6	4	6	6	5	6	5	5									
16	5	5	5	5	6	3	3	2	2	2	3	5	6	4	3	3	4	2	6	2	5	4	5									
17	6	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	6	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5									
18	6	5	6	6	6	5	4	5	6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4									
19	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6	6	7	2	6									
20	5	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5									
21	6	5	6	6	5	1	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	6	4	5	4	4									
22	6	6	6	6	4	2	4	6	4	2	4	6	4	2	2	6	4	2	6	4	6	4	6									
23	7	6	6	6	5	1	5	4	3	1	2	3	5	5	1	5	3	5	3	7	3	3	4									
24	7	6	7	7	7	1	4	5	6	4	4	6	6	6	4	6	4	4	7	7	6	4	6									
25	6	6	6	6	6	2	4	6	6	4	4	6	6	6	4	6	4	4	7	7	6	4	6									
26	6	6	6	6	6	3	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	5									
27	7	6	6	6	5	6	5	2	2	2	3	3	6	4	4	2	3	3	2	2	6	4	4									
28	6	6	6	6	6	2	2	6	2	2	2	6	6	6	2	6	2	6	6	2	6	2	2									
29	7	7	7	7	7	4	6	6	6	4	6	7	7	2	4	4	6	6	6	4	6	4	6									
30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	4	6	4	4	4	6	6	2	5									
31	6	6	6	6	6	4	5	4	5	5	5	6	4	5	5	6	5	5	5	4	5	5	6									
32	6	6	6	7	6	1	5	4	4	5	4	6	6	5	4	3	4	4	6	1	7	4	4									
33	6	7	6	7	6	6	6	6	7	5	3	6	6	6	6	5	6	5	6	4	6	3	6									
34	6	7	7	6	6	6	6	5	6	6	4	5	6	5	4	5	4	5	6	4	5	6	6									
35	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	6	4	5	5	5	6	5	6									
36	6	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	4	4	6	6	4	6	5	5	4	6									
37	5	4	5	6	5	2	4	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5									
38	7	7	7	7	7	6	6	3	6	3	4	4	6	6	2	6	2	6	6	6	6	6	6									
39	6	7	7	7	6	1	4	6	6	6	6	6	6	2	4	7	2	6	7	1	6	4	6									
40	6	1	6	6	6	1	2	4	5	4	2	5	5	3	5	6	5	6	1	6	4	3	3									
41	7	6	6	6	6	2	2	2	6	2	2	6	6	4	2	6	4	6	6	2	6	4	6									
42	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	4	4	6	6	6	6	6	4	6	4	4	4	6									
43	7	6	7	7	6	2	2	6	7	6	6	7	7	7	4	7	7	7	6	4	6	4	6									
44	6	4	4	5	4	4	5	6	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5									
45	7	6	7	7	7	2	7	5	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	7	6	4	6	7									
46	6	2	7	5	6	1	2	6	7	6	5	4	6	3	5	6	3	4	7	2	4	4	4									
47	6	6	2	6	6	2	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	2	2	2	6									
48	7	5	7	7	7	6	6	7	6	5	6	6	6	3	5	5	6	3	5	6	7	6	6									
49	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	6	4	5	5	6	6	6	6									
50	7	6	7	7	6	2	2	6	7	6	6	7	7	7	4	7	7	7	6	4	6	4	6									
51	5	4	5	6	5	2	4	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5									
52	7	7	7	7	7	6	6	3	6	3	4	4	6	6	2	6	2	6	6	6	6	6	6									
53	6	7	7	7	6	1	4	6	6	6	6	6	6	2	4	7	2	6	7	1	6	4	6									

Responden	KOMITMEN									PARTISIPASI					TASK CONFLICT							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	5	2	5	5	5	2	4	6	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2
2	7	7	4	7	7	7	7	4	7	6	5	6	4	6	3	4	3	1	1	1	1	1
3	5	4	4	4	5	3	3	1	2	4	3	2	3	3	2	2	2	5	5	4	4	4
4	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
5	6	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	6	5	5	3	3	4	3	2	3	3	2
6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	4	4	5	5	3	4	3	2	3	2	3	2
7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	5	6	5	5	3	4	3	2	2	2	3	2
8	6	3	5	5	3	5	3	2	5	6	4	4	5	6	3	3	3	4	3	2	3	2
9	5	4	5	4	5	6	5	4	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	4	2	2	4
10	5	6	4	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
11	4	4	4	4	5	6	4	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
12	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	6	3	3	3	3	2	3	3	2
13	5	5	6	4	7	5	6	7	5	6	2	3	5	5	4	4	4	3	4	3	2	2
14	5	6	5	5	6	6	5	5	5	1	6	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2
15	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	3	3	3	3	2	2	2	2
16	6	6	4	2	3	3	3	2	5	2	4	2	4	6	2	3	3	3	3	2	2	2
17	6	6	6	6	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	2	2	1
18	5	6	3	4	4	5	7	7	6	6	4	5	5	4	3	3	2	2	1	2	1	1
19	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	5	4	4	5	2	2	2	2	2	3	3	2
20	6	3	4	3	4	4	4	4	4	6	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3
21	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	3	3	3	3	3	3	3	2
22	5	6	2	4	4	6	4	4	6	4	5	4	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2
23	6	6	3	4	7	5	6	6	3	3	5	5	6	4	2	3	3	4	3	3	2	1
24	6	6	4	4	6	6	6	4	6	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3
25	4	4	4	6	6	6	6	4	6	1	4	3	4	3	2	3	1	3	3	3	2	2
26	6	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	3	2
27	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	6	6	5	6	6	6	6	6	6	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
29	6	6	4	6	6	6	4	4	6	1	1	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2
30	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2
31	6	6	5	6	6	6	6	6	6	7	3	5	7	7	3	4	3	3	3	3	3	2
32	6	6	6	4	7	6	6	5	5	4	5	6	7	7	2	3	2	1	2	3	2	2
33	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	3	4	4	3	2	3	3	2
34	6	6	5	5	6	5	4	3	5	5	6	5	5	6	2	3	3	2	2	3	3	2
35	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	5	5	2	3	3	2	2	2	2	2
36	4	5	4	4	5	4	5	4	5	6	6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
37	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	6	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2
38	6	6	3	6	6	6	6	6	4	6	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2
39	6	5	2	6	7	6	6	6	6	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	1	1	1
40	6	5	3	4	4	4	5	3	4	4	6	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5
41	2	6	4	6	6	4	5	6	6	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
42	4	6	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	5	4
43	6	6	4	4	4	4	4	4	6	5	5	6	5	6	2	3	2	3	3	2	2	2
44	5	5	4	4	4	4	3	3	4	1	5	1	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3
45	6	5	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	3	4	2	2	2	3	4	1
46	7	4	5	4	7	6	2	1	2	7	7	6	6	5	2	4	3	3	3	2	2	1
47	2	3	3	6	3	6	6	2	2	5	3	4	4	5	3	3	2	2	2	2	3	2
48	7	7	5	6	7	7	7	6	6	3	5	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2
49	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	4	4	3	5	2	3	2	2	2	3	3	2
50	7	6	3	6	7	6	4	6	7	7	5	5	5	6	3	3	3	3	2	2	2	2
51	6	3	4	5	5	4	4	4	4	4	6	5	4	4	2	4	3	3	3	2	2	1
52	6	6	5	6	6	5	6	6	6	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2
53	6	6	6	6	7	6	6	6	6	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2

Responden	RELATIONSHIP CONF.					SLACK		
	5	6	7	8	9	1	2	3
1	5	5	5	3	2	4	4	4
2	2	2	2	2	2	7	7	6
3	3	5	1	3	2	2	2	3
4	7	3	5	3	2	4	4	6
5	4	4	4	4	2	5	3	6
6	5	5	4	5	4	6	6	6
7	5	5	4	4	4	6	6	6
8	5	6	5	6	2	5	5	6
9	5	4	5	5	4	3	4	3
10	4	3	3	3	3	6	6	6
11	4	3	3	3	3	6	6	6
12	2	2	2	2	2	2	6	5
13	5	4	4	5	2	6	5	5
14	6	6	5	5	5	6	6	6
15	6	5	4	3	2	6	6	6
16	5	5	5	3	2	5	5	6
17	5	3	3	3	3	5	6	6
18	3	2	2	4	1	4	6	7
19	2	2	2	2	2	6	6	6
20	3	3	2	2	3	4	5	4
21	2	3	1	2	1	5	6	6
22	2	4	2	4	2	6	6	6
23	5	3	4	5	1	5	5	7
24	4	4	2	4	2	6	5	7
25	4	4	2	4	1	6	5	7
26	3	3	3	2	2	5	5	6
27	5	5	2	3	2	3	6	6
28	2	2	2	2	2	2	6	6
29	2	2	2	2	2	6	6	6
30	3	3	3	3	2	4	5	5
31	5	5	3	5	3	5	5	7
32	3	1	1	2	2	5	5	7
33	5	2	2	2	2	6	5	6
34	5	5	5	6	4	3	5	6
35	3	3	3	5	2	5	6	6
36	2	2	2	2	2	6	6	6
37	5	3	3	3	3	4	3	5
38	5	3	2	2	2	3	4	6
39	6	1	3	1	1	6	6	6
40	4	6	3	6	3	6	5	6
41	2	2	2	2	2	2	2	2
42	4	4	2	4	2	4	6	6
43	5	2	2	4	4	6	6	6
44	4	3	3	3	3	6	4	4
45	2	1	1	2	2	7	6	6
46	6	5	6	3	1	4	6	7
47	5	2	5	6	2	5	6	6
48	4	3	2	2	2	5	6	6
49	4	4	2	3	2	6	6	6
50	3	3	2	3	1	6	6	7
51	6	5	4	3	2	5	5	6
52	5	5	5	3	2	3	6	6
53	5	3	3	3	3	2	6	6

Lampiran 3

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
STRA1	99,5849	111,4013	,4341	,7715
STRA3	100,9623	115,3832	,1144	,7995
STRA10	100,5472	115,7141	,1609	,7906
STRA11	99,8679	111,4245	,5231	,7682
STRA12	99,4151	112,9013	,6107	,7683
STRA13	99,5849	113,8628	,4102	,7740
STRA14	99,7547	110,4964	,5254	,7672
STRA15	99,4151	110,2090	,6027	,7646
STRA16	99,7925	113,5907	,3340	,7773
STRA17	100,6415	115,1190	,2206	,7848
STRA19	100,0755	110,2634	,4388	,7707
STRA21	100,5660	114,1350	,1673	,7931
STRA24	101,1132	110,7562	,2275	,7904
STRA27	99,6792	111,2990	,5040	,7687
STRA28	100,2264	111,2554	,3881	,7738
STRA29	100,8868	112,5254	,2725	,7822
STRA30	99,5283	110,0617	,6370	,7636
STRA32	99,6792	112,9528	,4552	,7718
STRA34	100,2075	113,1676	,3666	,7755
STRA35	100,2830	110,8991	,4384	,7710

Reliability Coefficients

N of Cases = 53,0

N of Items = 20

Alpha = ,7852

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUD2	108,5283	216,9078	,5489	,8611
BUD4	108,9434	209,5160	,5661	,8592
BUD5	108,5849	216,1705	,5094	,8617
BUD6	108,5283	216,7925	,5528	,8610
BUD7	108,8868	214,4100	,6367	,8589
BUD8	111,0943	213,2794	,3201	,8705
BUD9	109,9245	214,6096	,3961	,8653
BUD10	109,6604	211,6132	,5181	,8608
BUD11	109,3019	211,5225	,5607	,8596
BUD12	110,1698	213,3745	,4782	,8622
BUD13	110,2642	208,8135	,6092	,8578
BUD14	109,3208	209,6836	,6559	,8569
BUD15	108,9245	220,3788	,5887	,8618
BUD16	109,7925	221,2061	,3079	,8676
BUD17	110,3585	223,8498	,2593	,8687
BUD18	109,1509	217,5152	,4853	,8624
BUD21	110,1509	224,0152	,2110	,8710
BUD22	109,8302	217,2206	,3719	,8658
BUD26	109,3585	217,0806	,3419	,8672
BUD29	110,5094	216,7547	,2983	,8700
BUD30	109,4528	214,6372	,5062	,8615
BUD31	110,4528	227,1372	,1923	,8701
BUD32	109,2642	212,9673	,6759	,8577

Reliability Coefficients

N of Cases = 53,0

N of Items = 23

Alpha = ,8687

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOMIT1	40,8491	47,2460	,3621	,8565
KOMIT2	41,1509	44,2075	,4892	,8464
KOMIT3	41,9434	44,6698	,4463	,8509
KOMIT4	41,3208	43,7221	,6206	,8342
KOMIT5	40,9057	41,5871	,6560	,8293
KOMIT6	41,0189	43,5573	,6924	,8290
KOMIT7	41,3208	41,1451	,6697	,8277
KOMIT8	41,6415	39,3113	,6519	,8302
KOMIT9	41,1698	42,3745	,6185	,8333

Reliability Coefficients

N of Cases = 53,0

N of Items = 9

Alpha = ,8533

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PART1	17,0189	22,3650	,6960	,8704
PART3	17,0000	26,9615	,5666	,8907
PART4	17,2830	23,4376	,8378	,8290
PART5	17,0943	24,9332	,8164	,8380
PART6	16,8868	25,7946	,7293	,8563

Reliability Coefficients

N of Cases = 53,0

N of Items = 5

Alpha = ,8826

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

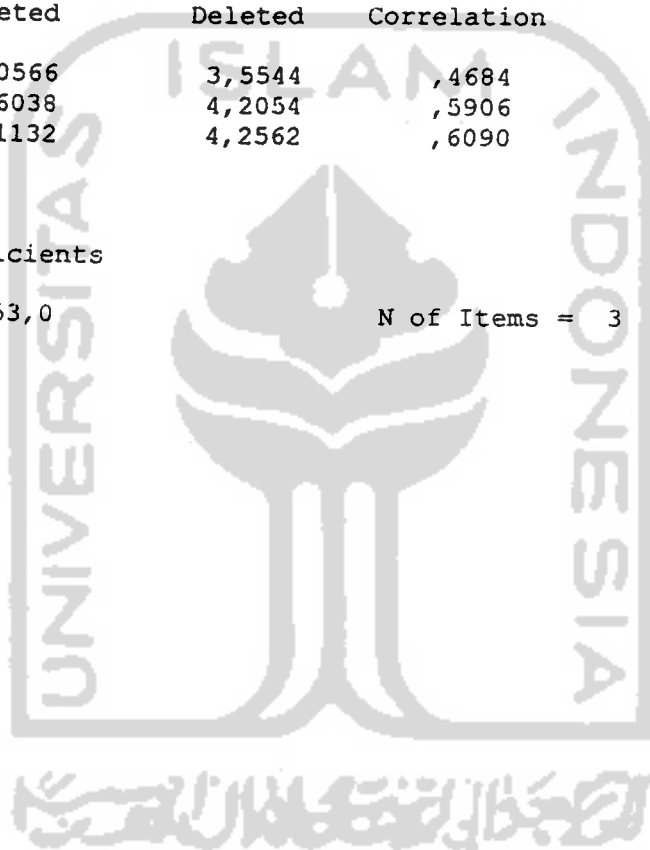
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SLACK1	11,0566	3,5544	,4684	,7660
SLACK2	10,6038	4,2054	,5906	,5846
SLACK3	10,1132	4,2562	,6090	,5702

Reliability Coefficients

N of Cases = 53,0

N of Items = 3

Alpha = ,7214



Lampiran 4

		STRATEGI
STRA1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,515(**) ,000 53
STRA3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,274(*) ,047 53
STRA10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,291(*) ,035 53
STRA11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,585(**) ,000 53
STRA12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,652(**) ,000 53
STRA13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,480(**) ,000 53
STRA14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,592(**) ,000 53
STRA15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,656(**) ,000 53
STRA16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,425(**) ,002 53
STRA17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,332(*) ,015 53
STRA19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,526(**) ,000 53
STRA21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,315(*) ,022 53
STRA24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,383(**) ,005

	N	53
STRA27	Pearson Correlation	,571(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
STRA28	Pearson Correlation	,482(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
STRA29	Pearson Correlation	,392(**)
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	53
STRA30	Pearson Correlation	,685(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
STRA32	Pearson Correlation	,522(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
STRA34	Pearson Correlation	,452(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	53
STRA35	Pearson Correlation	,522(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
STRATEGI	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	53

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

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

		MEANBUD
BUD2	Pearson Correlation	,595(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD4	Pearson Correlation	,627(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD5	Pearson Correlation	,564(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD6	Pearson Correlation	,599(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD7	Pearson Correlation	,676(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD8	Pearson Correlation	,430(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	53
BUD9	Pearson Correlation	,479(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD10	Pearson Correlation	,584(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD11	Pearson Correlation	,618(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD12	Pearson Correlation	,547(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD13	Pearson Correlation	,664(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD14	Pearson Correlation	,701(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD15	Pearson Correlation	,622(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD16	Pearson Correlation	,383(**)

	Sig. (2-tailed)	,005
	N	53
BUD17	Pearson Correlation	,333(*)
	Sig. (2-tailed)	,015
	N	53
BUD18	Pearson Correlation	,540(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD21	Pearson Correlation	,297(*)
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	53
BUD22	Pearson Correlation	,450(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	53
BUD26	Pearson Correlation	,428(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	53
BUD29	Pearson Correlation	,399(**)
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	53
BUD30	Pearson Correlation	,566(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
BUD31	Pearson Correlation	,298(*)
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	53
BUD32	Pearson Correlation	,712(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
MEANBUD	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	53

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

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

		MEANKOM
KOMIT1	Pearson	,483(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT2	Pearson	,610(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT3	Pearson	,576(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT4	Pearson	,706(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT5	Pearson	,747(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT6	Pearson	,759(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT7	Pearson	,759(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT8	Pearson	,760(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
KOMIT9	Pearson	,715(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
MEANKOM	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.
	N	53

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

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

		MEANPART
PART1	Pearson	,832(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
PART3	Pearson	,715(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
PART4	Pearson	,902(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
PART5	Pearson	,882(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
PART6	Pearson	,823(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
MEANPART	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.
	N	53

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

		MEANCONF
CONF1	Pearson	,495(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
CONF2	Pearson	,364(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	53
CONF3	Pearson	,544(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
CONF4	Pearson	,489(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
CONF5	Pearson	,776(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
CONF6	Pearson	,732(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
CONF7	Pearson	,746(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
CONF8	Pearson	,730(**)
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
MEANCONF	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.
	N	53

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

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

		MEANRELA
RELA5	Pearson Correlation	,782(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
RELA6	Pearson Correlation	,803(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
RELA7	Pearson Correlation	,836(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
RELA8	Pearson Correlation	,764(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
RELA9	Pearson Correlation	,533(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	53
MEANRELA	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	53

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

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

Lampiran 5

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, KONFLIK(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: SLACK

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,595(a)	,354	,300	,78408	2,173

a Predictors: (Constant), INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, KONFLIK

b Dependent Variable: SLACK

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,192	4	4,048	6,585	,000(a)
	Residual	29,510	48	,615		
	Total	45,702	52			

a Predictors: (Constant), INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, KONFLIK

b Dependent Variable: SLACK

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-8,661	6,207		-1,395	,169		
	STRATEGI	1,220	,613	,722	1,991	,052	,102	9,775
	BUDAYA	1,569	,678	1,100	2,314	,025	,060	16,784
	KONFLIK	1,662	1,117	1,033	1,488	,143	,028	35,853
	INTERAKS	-,066	,043	-1,360	-1,525	,134	,017	59,138

a Dependent Variable: SLACK

Lampiran 6

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, CONFLICT(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: RES2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.360(a)	.130	.057	.98245

a Predictors: (Constant), INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, CONFLICT

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.909	4	1.727	1.789	.146(a)
	Residual	46.330	48	.965		
	Total	53.239	52			

a Predictors: (Constant), INTERAKS, BUDAYA, STRATEGI, CONFLICT

b Dependent Variable: RES2

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.740	8.414		1.395	.169
	STRATEGI	-.733	.906	-.360	-.809	.422
	BUDAYA	-1.283	.930	-.776	-1.380	.174
	CONFLICT	-1.670	1.509	-.963	-1.106	.274
	INTERAKS	.051	.060	.922	.863	.392

a Dependent Variable: RES2

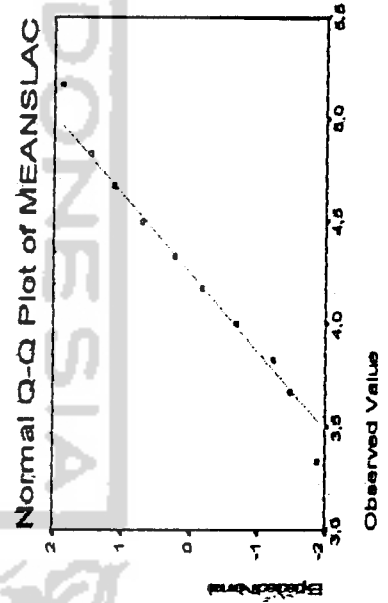
Lampiran 7

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	STRATEGI	BUDAYA	KOMIT	PARTISIP	CONF	RELAT.	SLACK
N	53	53	53	53	53	53	53
Normal Parameters(a,b)	5,2679	4,9811	5,1572	4,2642	2,6392	3,2264	5,2956
Most Extreme Differences	,55480	,66616	,81313	1,22460	,44980	,93729	,93749
	,113	,108	,133	,121	,131	,116	,220
Positive	,113	,092	,090	,094	,131	,093	,170
Negative	-,100	-,108	-,133	-,121	-,109	-,116	-,220
Kolmogorov-Smirnov Z	,826	,789	,968	,878	,953	,846	1,601
Asymp. Sig. (2-tailed)	,503	,563	,306	,424	,324	,472	,012

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Lampiran 8

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
STRATEGI	53	4,09	5,80	4,8933	,38468
BUDAYA	53	3,69	5,47	4,5407	,44112
KOMITMEN	53	3,44	6,78	5,1572	,81313
PATISIPA	53	2,00	6,83	4,4308	1,05330
CONFLICT	53	1,88	4,50	2,6392	,44980
RELATION	53	3,44	5,67	4,3438	,52264
SLACK	53	3,17	5,83	4,3017	,50630
Valid N (listwise)	53				

