

**ANALISIS PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, MOTIVASI
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**



Disusun Oleh :

DENIE ARIANI

98 312 621

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

**ANALISIS PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF,
MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL**

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

OLEH :

DENIE ARIANI

No. Mhs : 98312621/AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

BEBAS PLAGIARISME

"Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain seperti dimaksud dalam buku pedoman penyusunan skripsi Program Akuntansi FE UII. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

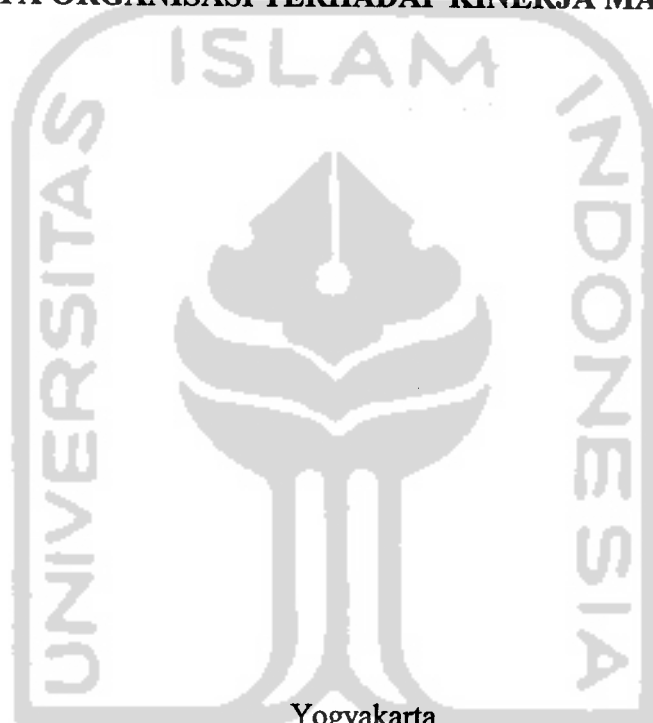
Yogyakarta, 10 November 2006

Penulis

Denie Ariani

HALAMAN PENGESAHAN

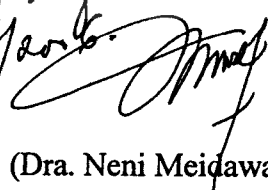
**ANALISIS PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, MOTIVASI
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**



Yogyakarta,2006

Telah disetujui dan diterima

Oleh Dosen Pembimbing

Ace y Liji
22/1/2006


(Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

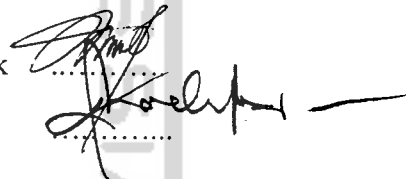
Analisis Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Disusun Oleh: DENIE ARIANI
Nomor mahasiswa: 98312621

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 28 Agustus 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak

Penguji : Drs. Arief Bachtiar, MSA, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

MOTTO

Laa Yukalifullahu Nafsan illa wus'aha ...

(Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kemampuannya)

(Al – Baqaroh : 286)

Sesungguhnya Allah tidak akan mencabut ilmu sesudah memberikannya pada mereka, tetapi Allah tidak akan mencabut ilmu dari mereka bersamaan dengan dicabutnya para ulama dengan ilmunya. Maka tetaplah manusia dengan kebodohan yang bila dimintai fatwa, mereka berfatwa dengan pendapatnya, maka mereka menyesatkan dan menjadi sesatlah mereka.

(Hadist Bukhori)

Nikmatilah kehidupan duniamu seakan akan engkau hidup selamanya dan perbanyaklah ibadahmu seolah-olah engkau akan menghadap-Nya.

(QS. Yunus : 100)

Allah meningkatkan derajat orang-orang yang beriman dan berilmu tinggi.

(QS. Al Mujadalah : 11)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsiku ini kepada :

- *Allh SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah Nya kepada seluruh umat manusia,*
- *Ibu dan Bapak tercinta, yang selalu mencurahkan kasih sayang yang tulus dan tidak pernah berhenti untuk selalu memberikan semangat, membantu segala hal serta untuk doanya yang selalu menyertai, agar aku menjadi orang yang berguna bagi keluarga, agama dan bangsa,*
- *Adik-adikku tersayang, yang selalu memberikan motivasi dan doa sehingga terselesaikannya tulisan ini,*
- *Aa Abi, seseorang yang sangat berarti dalam kehidupanku.....*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, rahmat dan hidayah-Nya, serta sholawat dan salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang kita nantikan Syafa'atnya Diyaumul Qiamah sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini dengan judul : **"ANALISIS PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL"**, sebagai syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa berhasilnya pelaksanaan penelitian dan penyusunan laporan ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Untuk itu penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Ibu Dra. Neni Meidawati, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan dorongan, arahan dan motivasi dengan penuh perhatian dan kesabaran, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Ibu dan Bapak tercinta yang selama ini telah banyak membantu dalam segala hal, dengan adanya mereka sehingga saya bisa menjadi sekarang ini. Terima kasih yang tak terhingga.
5. Adik-adikku tersayang yang selalu memberikan semangat dan doa.
6. Buat teman-teman se-angkatan yang telah membantu penulis, sehingga terselesaikannya skripsi ini.

7. Keluarga besar Flamboyan 34, terima kasih untuk dorongan semangat agar menyelesaikan tulisan ini.
8. Semua saudara-saudaraku di Cirebon, terima kasih untuk mendoakan selalu.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam melaksanakan penelitian dan penyusunan laporan ini.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan laporan ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang sifatnya membangun, serta mohon maklum adanya.

Akhir kata penulis berharap semoga laporan ini bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan laporan ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta,.....2006

Penulis

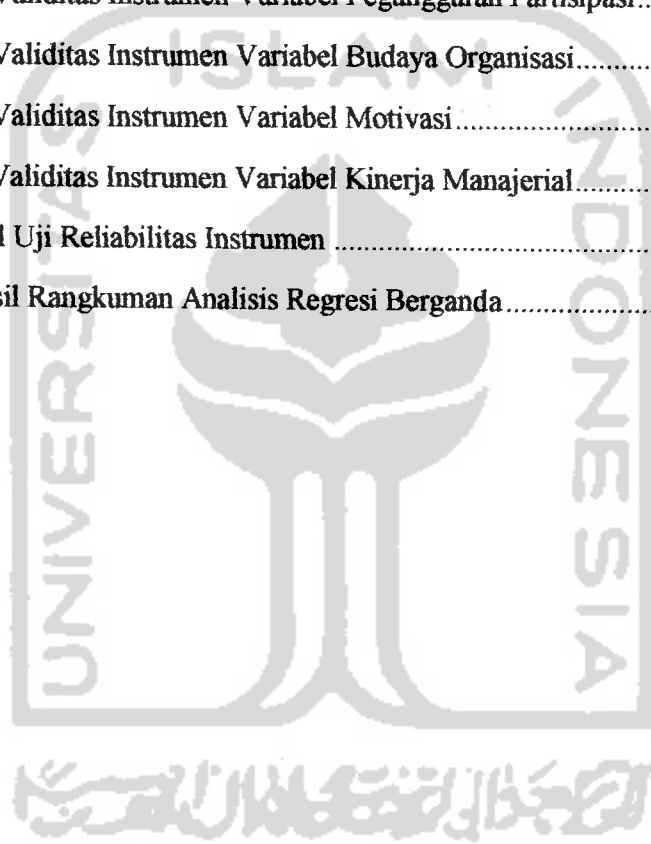
DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| HALAMAN MOTTO | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 3 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 4 |
| 1.5. Sistematika Penulisan | 5 |
| BAB II LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS | |
| 2.1. Anggaran Perusahaan..... | 6 |
| 2.2. Hubungan Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban | 11 |
| 2.3. Aspek Manusia Dalam Anggaran | 12 |
| 2.4. Motivasi Kerja | 15 |
| 2.5. Budaya Organisasi | 19 |
| 2.6. Krangka Teoritis | 21 |

| | |
|---|----|
| 2.7. Model Penelitian | 27 |
| 2.8. Hipotesis | 28 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1. Jenis Penelitian..... | 29 |
| 3.2. Metode Pengumpulan Data | 29 |
| 3.3. Populasi dan Sampel | 30 |
| 3.4. Variabel dan Definisi Variabel | 31 |
| 3.5. Alat Analisis | 32 |
| BAB IV ANALISA DATA | |
| 4.1. Analisis Kualitatif..... | 37 |
| 4.2. Uji Kevalidan Data | 40 |
| 4.3. Analisis Kuantitatif | 45 |
| BAB V KESIMPULAN, SARAN | |
| 5.1. Kesimpulan | 52 |
| 5.2. Saran | 53 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 4.1. Usia Responden | 38 |
| Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden | 38 |
| Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan Responden | 39 |
| Tabel 4.4. Masa Kerja Responden | 40 |
| Tabel 4.5. Uji Validitas Instrumen Variabel Peganggaran Partisipasi..... | 42 |
| Tabel 4.6. Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi..... | 42 |
| Tabel 4.7. Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi..... | 43 |
| Tabel 4.8. Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Manajerial..... | 43 |
| Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen | 45 |
| Tabel 4.10. Hasil Rangkuman Analisis Regresi Berganda..... | 45 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Bambang Riyanto (2001) memperkenalkan metodologi yang memungkinkan para peneliti menggabungkan beberapa factor kondisional dalam model kontinjensi akuntansi manajemen dengan menggunakan pendekatan residual dan deviasi. Saran tersebut mendorong penelitian ini untuk menggabungkan faktor kondisional dengan fokus penelitian pada budaya organisasi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja manajerial dengan menggunakan pendekatan residual.

Govindarajan dalam Tjahjaning Poerwanti (2002) menyelesaikan perbedaan berbagai penelitian tersebut dengan menggunakan pendekatan kontingensi yang mengevaluasi berbagai factor kondisional yang dapat mempengaruhi efektifitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Brownell (1981) mengkategorikan faktor-faktor kondisional (variable moderating) menjadi empat kelompok variable, yaitu : budaya, organisasi, antar individu dan individual. Dalam penelitian ini, pendekatan

kontinjensi diadopsi untuk mengevaluasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Berkaitan dengan variable budaya, peneliti Frucot dan Shearon dalam Bambang Supomo (1998) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektifitas partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Sedangkan berkaitan dengan variable motivasi, penelitian Mia (1988) menunjukkan motivasi sebagai variable moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian tersebut Brownelldan McInnes menggunakan model teori pengharapan yang disusun oleh Ronen dan Livingstone dalam Mia (1988) untuk menganalisis pengaruh partisipasi terhadap motivasi dengan memasukan variabel valensi intrinsik dalam kaitanya terhadap pencapaian tujuan (IVa) dan prilaku untuk mencapai tujuan (IVb) dan variabel valensi ekstrinsik (EV). Ketiga variabel tersebut berfungsi sebagai variabel penentu atas vaiabel motivasi. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi dengan motivasi, tetapi korelasinya tidak signifikan. Penelitian lain oleh Nissim Aranya dalam Bambang Supomo (1998) menyimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi dengan instrumentalitas anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepuasan kerja.

Namun hasil penelitian Morse dan Reimer dan Bryan Locke dalam Tjahjaning Poerwanti (2002) menyatakan bahwa penganggaran partisipatif

mempunyai pengaruh negatif terhadap prestasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil review atas berbagai literatur dalam bidang perilaku organisasi, disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti yang konsisten atas pengaruh positif partisipasi terhadap kinerja.

Interaksi antara penganggaran partisipatif dan *Locus of Control* terhadap kinerja dan kepuasan kerja, memperoleh hasil bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari partisipasi anggaran dan *Locus of Control* terhadap partisipasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul: **Analisis pengaruh Penganggaran Partisipatif, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan maka penelitian ini bermaksud akan menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, adapun masalah yang diteliti yaitu :

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial ?
2. Apakah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi akan lebih meningkatkan kinerja manajerial?

3. Apakah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi akan lebih meningkatkan kinerja manajerial?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan akan dapat diperoleh, antara lain:

1. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengubah keputusannya tentang kebijakan perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada penelitian sebelumnya dan membuka peluang bagi penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai keseluruhan isi intership ini, berikut sistematika penulisannya:

BAB I. PENDAHULUAN

Dalam pendahuluan berisi antara lain: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II. LANDASAN TEORI

Dalam landasan teori akan dibahas tentang teori-teori yang mendasari penulisan penelitian yang dihubungkan dengan analisis terhadap permasalahan.

BAB III. METODE PENELITIAN

Dalam metode penelitian akan menguraikan variable penelitian, jenis data yang diperlukan, metode pengumpulan data, lokasi perusahaan, dan alat analisis yang diperlukan dalam melakukan penelitian ini

BAB IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas mengenai analisis dan pembahasan serta hasil perhitungan dari penelitian yang telah dilakukan, didasarkan pada data awal perusahaan.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup dari bab-bab sebelumnya yang terdiri dari kesimpulan dan saran yang menyimpulkan hasil analisis data yang ada dan memberikan saran-saran jika diperlukan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

2.1. Anggaran Perusahaan

Pendiri suatu perusahaan perbankan sudah tentu berharap bahwa bank yang didirikan tersebut akan berdiri untuk jangka waktu yang tak terbatas dan secara terus menerus mengalami perkembangan. Atau di sisi lain para pendiri bank sering mengharapkan untuk mencapai sasaran atau tujuannya tersebut akan memakan beberapa tahun, dan tidak mungkin disusun dalam jangka satu tahun saja. Oleh karena itu untuk menginvestasikan rancangan tersebut dapatlah disusun anggaran untuk jangka panjang yang mencakup beberapa tahun anggaran. Anggaran seperti ini disebut *Corporate Plan*, dan corporate plan masih diperinci dengan anggaran jangka pendek dengan jangka waktu satu tahunan yang disebut sebagai *Annual Budget*, hubungan antara annual budget yang satu dengan annual budget yang lain akan merupakan program kerja yang berkesinambungan antara satu dengan yang lain yang dirangkum dalam corporate plan.

Apabila *corporate plan* disusun dalam bentuk garis besar, maka sebaliknya annual budget disusun secara detail atau terperinci. Begitu juga ketetapan corporate plan kurang apabila dibandingkan dengan annual plan budget, oleh karena itu dalam corporate plan sering banyak diperlukan adjustment.

Setiap perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Tujuan utama perusahaan pada umumnya adalah berorientasi pada laba yang optimal, tetapi ada juga perusahaan yang betujuan tidak berorientasi

pada laba, yaitu memberikan pelayanan atau jasa kepada masyarakat (Welseh, Hilton, Gordon, 1988 ; 2). Manajemen sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam mengelola sumber daya yang tersedia, agar penggunaan sumber daya tersebut optimal, pihak manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya memerlukan perencanaan dan pengendalian yang baik. Perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan merupakan dua fungsi utama manajerial.

Perencanaan adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapinya di masa mendatang. Perencanaan yang disusun oleh suatu perusahaan sekaligus digunakan sebagai dasar untuk pengendalian, yaitu menilai hasil guna dan daya guna yang dicapai perusahaan (Welseh, Hilton, Gordon, 1988 ; 11).

Penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya. Di dalam penganggaran tujuan laba yang akan dicapai oleh perusahaan, oleh karena itu penganggaran disebut juga perencanaan laba (*profit planning*). Setelah anggaran dilaksanakan maka pelaksanaan tersebut dibandingkan dengan anggarannya sehingga dapat diketahui penyimpangan yang timbul. Penyimpangan yang timbul dianalisis lebih lanjut sebagai umpan balik kegiatan yang akan datang (Welseh, Hilton, Gordon, 1988 ; 12).

Anggaran merupakan salah satu instrumen yang digunakan oleh pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Instrumen pengendalian merupakan fungsi lain yang didapat dari

penggunaan anggaran. Bentuknya adalah dengan membandingkan hasil kinerja aktual dengan data kuantitatif yang terdapat dalam anggaran. Hal ini diwujudkan dalam bentuk laporan yang disebut dengan laporan kinerja, pihak manajemen akan memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan apakah telah sesuai dengan yang direncanakan.

2.1.1. Pengertian Anggaran

Dalam prakteknya, pihak Top Manajemen suatu bank lebih berkepentingan terhadap *Comprehensive Budget*, sedangkan para pelaksana di lapangan lebih berkepentingan terhadap *Spesific Budget* dari kegiatan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Pemahaman mengenai konsep anggaran dimulai dari memahami pengertian anggaran. Berikut ini beberapa pengertian mengenai anggaran :

1. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. (M. Munandar, 2001 : 1)
2. Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 1995 : 488)
3. Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan (Adisuputro dan Asri, 2003 ; 6)

Perbedaan pengertian anggaran hanyalah sebatas perbedaan penyajian, tetapi semuanya memerlukan penekanan-penekanan yang sama pada unsur-unsur utama dalam anggaran. Unsur-unsur utama tersebut adalah :

1. Anggaran mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi manajemen khususnya fungsi perencanaan dan pengendalian.
2. Anggaran tertuang dalam bentuk kuantitatif (unit moneter)
3. Anggaran mencakup periode tertentu yang pada umumnya jangka pendek.
4. Anggaran harus dapat dijadikan alat bantu manajemen dalam mengkoordinasi dan melaksanakan rencana yang telah ditetapkan, sekaligus mengendalikan operasi perusahaan.

2.1.2. Penggolongan Perencanaan

Ditinjau dari segi jangka waktu perencanaan, perencanaan bisnis untuk periode yang akan datang dapat digolongkan menjadi dua, yaitu perencanaan proyek dan perencanaan operasional.

1. Perencanaan Proyek.

Perencanaan jangka panjang yang dinyatakan secara kuantitatif disebut anggaran proyek atau anggaran jangka panjang. Baik penyusunan program maupun penyusunan anggaran melibatkan perencanaan. Akan tetapi, penyusunan program mempunyai beberapa perbedaan dibandingkan dengan penyusunan anggaran. Perbedaan tersebut adalah (Adisuputro dan Asri, 2003 ; 16):

- a. Penyusunan anggaran memusatkan pada satu tahun anggaran sedangkan program umumnya memusatkan pada jangka waktu yang lebih lama atau beberapa tahun.
- b. Penyusunan program mendahului penyusunan anggaran. Dalam penyusunan anggaran mendasarkan pada program sebagai sesuatu yang telah ditentukan.
- c. Biasanya program disusun sesuai dengan jenis atau kelompok produk, atau penggolongan program lainnya. Akan tetapi, anggaran disusun sesuai dengan pusat pertanggungjawaban. Anggaran disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban karena anggaran digunakan untuk menilai, memotivasi, dan meningkatkan kegiatan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

2. Perencanaan operasional

Perencanaan operasional disebut juga dengan istilah *perencanaan periodik* adalah perencanaan kegiatan untuk periode waktu tertentu, biasanya satu tahun atau satu periode akuntansi tertentu. Perencanaan kegiatan operasional yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu satu tahun disebut pula *anggaran tahunan* atau *anggaran operasional*.

Anggaran tahunan mengarah kepada *anggaran master* yang merupakan koordinasi semua anggaran kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara : anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya produksi, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi dan umum, anggaran neraca. Anggaran tahunan biasanya dirinci lebih

lanjut ke dalam anggaran triwulan, anggaran triwulanan dirinci ke dalam anggaran bulanan. Anggaran tahunan dapat disusun dengan *teknik anggaran kontinyu atau anggaran perpetual* yaitu anggaran setiap bulan menunjukkan jumlah anggaran dari bulan tersebut. Perencanaan operasional dan anggaran master hendaknya mendukung perencanaan proyek atau anggaran jangka panjang.

Meskipun penyusunan anggaran fleksibel lebih sulit dibandingkan dengan penyusunan anggaran tetap, tetapi anggaran fleksibel mempunyai keunggulan dibandingkan dengan anggaran tetap. Penyusunan anggaran fleksibel lebih sulit karena harus dapat memisahkan biaya dianggarkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Keunggulannya terletak pada dua hal, yaitu (Adisuputro dan Asri, 2003 ; 21):

- (1) Anggaran fleksibel dapat dipakai sebagai alat perencanaan laba dengan lebih baik yaitu melalui analisa hubungan biaya-volume-laba(masalah ini kan dibahas pada Bab 12. hubungan (Biaya-Volume-Laba).
- (2) Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

2.2. Hubungan Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendahan dia. Salah satu tanggung jawab manajer adalah tanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi harus secara hati-hati

mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai peringkat manajemen yang bertanggungjawab.

Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut di atas, anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Sebagai akibatnya, sistem akuntansi pertanggungjawaban memandang pendapatan atau biaya dari sudut pengendalian personal dan bukanlah dipandang dari sudut insfirusional.

Secara ringkas, ide akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada tiga pokok pikiran (premis) sebagai berikut (Welseh, Hilton, Gordon, 1988 ; 123) :

1. Bahwa pendapatan dan biaya dapat disusun dalam ukuran pertanggungjawaban peringkat manajemen.
2. Bahwa biaya atau pendapatan yang dibebankan pada suatu peringkat manajer tertentu dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
3. Bahwa data anggaran yang efektif dapat dihasilkan sebagai dasar untuk menilai prestasi sesungguhnya.

2.3. Aspek Manusia Dalam Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, untuk mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, dalam penyusunan anggaran tidak boleh hanya

dilakukan oleh manajer puncak tetapi harus disusun dengan perantara (partisipasi) aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Anggaran partisipatif tidak berarti bahwa setiap manajer dapat memilih dengan pasti apa yang akan dituju di dalam anggaran. Anggaran partisipatif berarti bahwa manajer setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang dia usulkan.

Di dalam menyusun anggaran harus diperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerjasama, dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Agar dapat memotivasi para pelaksana, di dalam penyusunan anggaran, perlu diperhatikan hal-hal berikut :

1. Tingkat Kesulitan

Terdapat permufakatan 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 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 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 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 pelaksanaan anggaran sehingga memperoleh umpan balik yang efektif memotivasi para pelaksana.

3. Kewajaran

Setiap pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusun untuk dia adalah wajar untuk dicapai. Agar manajer pusat pertanggungjawaban merasa wajar atas anggarannya maka dia harus diikutkan berupa secara aktif di dalam penyusunan anggaran pusat pertanggungjawaban dengan cara menyusun usulan dan revisi anggaran. Kewajaran anggaran menyangkut kepercayaan bahwa anggaran dia tidak lebih sulit untuk dibanding anggaran untuk pusat pertanggungjawaban lainnya.

4. Laporan yang akurat dan Tepat waktu

Laporan perbandingan realisasi dengan anggaran harus disusun dan disajikan dengan akurat dan waktu yang tepat. Laporan yang tidak akurat berakibat tidak dapat dengan tepat menunjukkan penyimpangan yang terjadi, laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan sulit dilakukan. Laporan anggaran yang akurat dan tepat waktu dapat merupakan "peringatan dini" bagi para pelaksana. Agar laporan

akurat dan tepat waktu maka penyusun laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian.

2.4. Motivasi Kerja

Seorang Manajer mempunyai kiat-kiat tersendiri dalam menjalankan tugasnya yang berhubungan dengan karyawan, salah satu diantaranya manajer memberikan motivasi kepada karyawan atau pekerja agar dalam melakukan pekerjaannya karyawan dapat memberikan hasil yang optimal. Adapun pengertian dari motivasi yaitu segala sesuatu yang membuat seseorang bertingkah laku tertentu atau paling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu" (Reksohadiprojjo; 1998 : 54). Oleh karena itu motivasi dapat dijadikan sebagai dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Seseorang bekerja karena terdorong untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, terdorong untuk mendapatkan penghargaan, mendapat status, dan sebagainya.

Motivasi merupakan salah satu faktor utama yang mampu menggerakkan individu melakukan suatu pekerjaan dengan semangat yang tinggi. Ada berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi antara lain : (Reksohadiprojjo; 1998 : 56).

1. Content Teory

Teori ini dikemukakan oleh Maslow, Mc. Georger, Ikson, dan Mc. Celland. Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada pada individu yang menyebabkan individu tersebut bertingkah laku

tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan mengenai kebutuhan apa yang dicoba untuk dipuaskan oleh seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan, yang menyebabkan dirinya merasa dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan tertentu akan menentukan tindakan yang akan dilakukan, yaitu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhannya.

Menurut Maslow kebutuhan-kebutuhan manusia itu dapat digolongkan dalam lima tingkatan yaitu : physiological needs, safety needs, sosial needs, esteem needs dan need for self actualization. Dari tingkatan ini pemenuhan kebutuhan berjalan sesuai dengan tingkatan-tingkatannya. Menurut Mc. Georger mengatakan bahwa seseorang bekerja, karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang.

Menurut Mc Clelland timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya yaitu need for achievement, need for affiliation dan need for power. Menurut Ikson menyimpulkan bahwa individu yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi cenderung memilih

profesi bisnis atau usaha. Individu yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi, cenderung menetapkan tingkat aspirasinya secara lebih realistik.

2. *Process Theory*

Process theory tidak menekankan pada kebutuhan dan sifat kebutuhan dari dorongan tersebut, tetapi menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Menurut Maslow tujuan setiap individu dimotivasi untuk memberikan dorongan atau semangat individu dalam berprestasi. Mc. Georger mengatakan bahwa seseorang bekerja, karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi maka seseorang akan mampu mencapai prestasi yang diinginkan.

Menurut Mc Clelland timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi dorongan yang dilakukan seseorang baik lingkungan maupun dalam diri manusia itu sendiri. Menurut Ikson menyimpulkan bahwa individu yang mempunyai keinginan kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi cenderung memilih profesi bisnis atau usaha. Individu yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi, cenderung menetapkan tingkat aspirasinya secara lebih realistik.

3. *Reinforcement Theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu yang mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam

suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan ini, individu bertindak laku tertentu karena dimasa lalu melakukan pembelajaran sesuatu yang akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Pada umumnya, individu lebih suka akibat yang menyenangkan. Oleh karena itu individu tersebut akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Menurut Mc. Clelland kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan diri seseorang, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Menurut Moslow bahwa individu yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi cenderung menetapkan tingkat aspirasinya secara lebih realistik. Kenyataan menunjukkan bahwa kebutuhan berprestasi dapat dikembangkan dengan achievement Motivasi training terhadap para pengusaha agar mereka mempunyai dorongan untuk menjadi pengusaha yang berhasil. Menurut Maier perbedaan performance kerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu orang yang sama dapat menghasilkan performance kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula.

2.5. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud milik perusahaan yang dapat meningkatkan prestasi kerja . Menurut Kotler dan Heskett yang dikutip Nur (2000) budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja , karena tidak bisa dipisahkan dari prestasi kerja sumberdaya manusia (SDM). Makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi (Atmosoeprapto, 2001). Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan yang mengamatinya.

Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar dapat berjalan sendiri-sendiri. Pernyataan pandangan dari sumberdaya manusia di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja inilah yang sering kita dengar sekarang dengan istilah corporate culture.

Pengertian Budaya Organisasi menurut Schein yang di kutip oleh Atmosoeparto (2001), memberikan beberapa pengertian umum mengenai budaya organisasi antara lain:

1. Keteraturan-keteraturan perilaku yang teramati apabila orang berinteraksi.
2. Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja.
3. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi.
4. Filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi.
5. Aturan permainan yang harus ditaati untuk dapat diterima sebagai anggota di dalam organisasi.

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Tujuh karakteristik dari budaya suatu organisasi menurut (Robins, Stephen, 1996) adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian kerincian

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan secara tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.6. Kerangka Teoritis

Penelitian untuk membuktikan hubungan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Hofstede, Searfoss dan Monczka, searfoss, Kenis dan Marchante. Tetapi

penelitian yang mereka lakukan menggunakan metode yang berbeda-beda untuk mengukur motivasi dan tidak ada satupun yang menggunakan teori pengharapan. Hofstede dalam Nur Indriantoro (2000) dalam penyusunan teorinya menggunakan dasar teori pengharapan Vroom, tetapi ukuran yang dipakainya hanya sedikit kemiripan dengan teori pengharapan Hofstede menggunakan empat ukuran, dua untuk mengukur relevansi anggaran dan dua yang lain untuk mengukur seberapa kuat perasaan positif terhadap anggaran yang disusun.

Penelitian yang dilakukan oleh Searfoss dan Monczka dan Searfoss dalam Tjahjaning Poerwanti (2002) keduanya menggunakan nilai yang diberikan oleh bawahan atasannya untuk mengukur motivasi atasan mereka berdasarkan perilaku atasan sehubungan dengan anggaran. Kenis yang meneliti mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap perilaku dan kinerja manajer memperoleh hasil bahwa di antara kelima karakteristik anggaran: (1) Partisipasi dalam menyusun anggaran, (2) kejelasan sasaran anggaran, (3) umpan balik anggaran, (4) evaluasi anggaran, (5) kesulitan sasaran anggaran, hanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, umpan balik dan kejelasan sasaran yang memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi anggaran. Sedangkan Marchant yang meneliti pengaruh sistem anggaran terhadap sikap dan kinerja manajerial, memperoleh hasil positif signifikan atas hubungan antara partisipasi dengan motivasi dan sikap manajer.

Penelitian oleh Brownell dan McInnes menggunakan model pengharapan yang disusun oleh Mia (1988) dan diperkenalkan dalam literatur akuntansi oleh Ronen dan Livingstone menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan

anggaran akan meningkatkan kecenderungan individu untuk lebih merasa terlibat secara pribadi dalam setiap keputusan dimana mereka turut menyumbang idenya. Semakin besar kesempatan bawahan untuk mempengaruhi tujuan dan turut serta dalam pengendalian, maka akan semakin tinggi valensi intrinsik yang dirasakan olehnya dalam kaitanya dengan pencapaian tujuan kerja. Oleh karena itu mereka menyimpulkan terdapat hubungan positif antara partisipasi dengan valensi intrinsik dalam kaitanya dengan pencapaian tujuan. Selain itu dengan partisipasi manajer akan memiliki kesempatan untuk merubah karakteristik tugas yang harus dilakukan sehingga dapat meningkatkan segi menariknya tugas tersebut. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaannya, jadi dengan demikian terdapat hubungan positif antara partisipasi dengan valensi intrinsik sehubungan dengan perilaku bagi pencapaian tujuan. Sebaliknya Tiller dalam Nur Indriantoro (2000) menyatakan bahwa pemberian sanksi yang bersifat hukuman terhadap kegagalan mencapai sasaran yang disusun secara partisipatif akan menyebabkan timbulnya tekanan terhadap perilaku bagi pencapaian tujuan. Walaupun demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi dengan valensi intrinsik dalam kaitanya dengan perilaku bagi pencapaian tujuan memiliki hubungan masih kurang jelas. Hubungan antara partisipasi dengan valensi intrinsik dapat dikatakan tidak konsisten, karena seorang individu jarang mengkaitkan nilai untuk hasil ekstrinsik seperti gaji atau bonus dengan pencapaian tujuan yang ditemukan secara partisipatif.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap pengharapan bahwa perilaku yang diarahkan kepada pencapaian tujuan akan

mendorong ke arah pencapaian tujuan, dapat diterangkan sebagai berikut. Pertama, pertukaran informasi yang terjadi sehubungan dengan adanya partisipasi mungkin akan meningkatkan pemahaman manajer mengenai *path goal relationship*, sehingga dengan demikian perilaku yang diarahkan oleh anggaran akan mendorong kearah pencapaian tujuan. Kedua, manajer melalui partisipasi dapat mengusulkan anggaran yang lebih mudah pencapaiannya dari pada bila anggaran tersebut disusun tanpa adanya partisipasi.

Dalam kaitannya antara partisipasi dengan penghargaan bahwa sasaran anggaran akan mendorong ke arah perolehan penghargaan ekstrinsik. Becker dan Green menyatakan bahwa anggaran partisipatif yang baik akan memberikan informasi yang berhubungan antara penghargaan ataupun sanksi dengan kinerja. Hal ini merupakan keuntungan potensial dari adanya partisipasi bagi organisasi, karena tujuan yang disusun secara partisipatif akan merupakan dasar lebih adil bagi pemberian penghargaan maupun sanksi. Selain itu dengan adanya partisipais akan mengurangi alasan yang tidak masuk akal yang mungkin diberikan oleh manajer bilamana mereka gagal mencapai sasaran anggaran dan harus menerima sanksi yang telah ditetapkan. Tetapi lain dipihak partisipasi akan meningkatkan kewajiban organisasi untuk menghubungkan antara penghargaan dengan pencapaian tujuan.

Studi Brownell menunjukan bahwa penggunaan anggaran dalam evaluasi kinerja hendaknya disertai partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja. Kecenderungan atasan untuk memberikan sanksi terhadap penyimpangan

anggaran yang tidak menguntungkan akan menurunkan motivasi kecuali bila anggaran tersebut disusun secara partisipatif penekanan terhadap evaluasi yang didasarkan atas anggaran akan dirasakan oleh manajer sebagai hal yang tidak adil sedangkan partisipasi yang tanpa mengkaitkannya dengan anggaran pada waktu dilakukan evaluasi juga dianggap sebagai hal yang tidak adil pula.

Hasil penelitian Brownell dan Mc Innes, untuk meneliti hubungan antara partisipasi dengan kinerja melalui pengaruh tak langsung dari motivasi dengan menggunakan teori pengharapan, memperoleh hasil sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan negatif antara partisipasi dengan valensi intrinsik bagi pencapaian tujuan kerja.
2. Pengharapan bahwa perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan akan mendorong ke arah pencapaian tujuan kerja, memiliki hubungan positif signifikan dengan partisipasi.
3. Terdapat hubungan positif antara partisipasi dengan pengharapan bahwa pencapaian tujuan kerja akan mengarahkan pada perolehan penghargaan ekstinsik.
4. Partisipasi berkorelasi positif tapi tidak signifikan dengan motivasi.

Telah dijelaskan diatas bahwa anggaran memiliki kaitan dengan perilaku. pada umumnya penganggaran partisipatif diperkirakan dapat mempengaruhi modal, sikap, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Penelitian mengenai pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajer sudah lama dilakukan. Namun hasil-hasil penelitian tersebut ternyata memberikan kesimpulan yang tidak searah satu dengan yang lain.

Argyris menyarankan perlunya penggunaan partisipatif dan organisasi. Partisipasi dalam proses penganggaran akan dapat menghindari sikap perlawanan karyawan kepada atasan dan menghindari rasa tekanan pada diri supervisor. Tidak adanya perasaan tertekan dari supervisor tersebut dapat menimbulkan efisiensi, kerjasama yang baik dan menghindari perpecahan. Semua pengaruh partisipasi di atas mencerminkan dampak positif partisipatif terhadap kinerja supervisor.

Becker dan Green menunjukkan bagaimana partisipasi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja. Mereka menyimpulkan bahwa partisipasi berpengaruh terhadap moral dan produktivitas. Selain itu juga berpengaruh terhadap motivasi, adanya penerimaan terhadap sasaran tertentu dan menyediakan informasi untuk dasar pemberian penghargaan dan hukuman. Studi Brownell dan McInnes menunjukan bahwa partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tetapi mereka tidak berhasil membuktikan bahwa penganggaran partisipatif, melalui pengaruh terhadap motivasi akan meningkatkan kinerja manajer. Menurut mereka hal tersebut dapat terjadi karena hubungan antara partisipasi dengan motivasi yang tidak signifikan.

Studi Indriantoro menemukan penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Studi Indriantoro ini menggunakan *locus of control* dan budaya sebagai variabel yang tidak dapat berperan sebagai variabel moderat dalam kaitanya dengan pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Ia juga menyimpulkan bahwa perbedaan

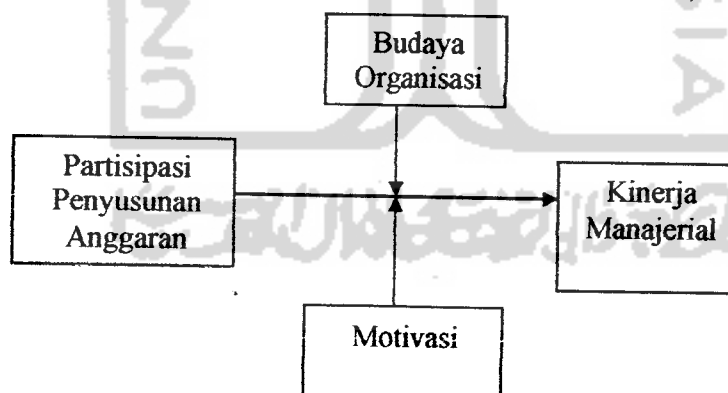
budaya antara Indonesian dan Amerika serta negara-negara barat lainnya memiliki sumbangan yang substantif terhadap hasil yang tidak signifikan ini.

Berbeda dengan hasil-hasil penelitian di atas, studi Steadry tentang hubungan antara kinerja secara individu dan tingkat aspirasi, serta hubungan antara kinerja secara individu dan tingkat aspirasi, serta hubungan antara tingkat aspirasi dan sasaran eksternal yang digambarkan pada sebuah anggaran ternyata memperoleh hasil bahwa proses penganggaran yang tidak menggunakan partisipasi dapat menghasilkan kinerja terbaik. Temuan Steadry ini didukung oleh Mors dan Reimer yang menyatakan bahwa kelompok non-partisipasi memiliki kinerja yang lebih baik dari pada kelompok partisipasi.

2.7. Model Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai variabel Moderating.

Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Dari model di atas dapat diterangkan bahwa hubungan atau pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, mampu dipengaruhi atau diperkuat maupun diperlemah oleh variabel budaya kerja dan motivasi kerja.

2.7.Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kajian pustaka yang ada, maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

- H1o : Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak meningkatkan kinerja manajerial.
- H1a : Partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial.
- H2o : Tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi tidak meningkatkan kinerja manajerial.
- H2a : Tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi meningkatkan kinerja manajerial.
- H3o : Tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi tidak meningkatkan kinerja manajerial.
- H3a : Tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi meningkatkan kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan mengambil berbagai teori dari rangkaian tinjauan pustaka yang ada.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Merupakan metode penelitian yang dilakukan terhadap kondisi lapangan (perusahaan) yang sesungguhnya.

3.2. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tempat dimana penulis mengadakan penelitian (Nur Indiarso dan Bambang Supomo, 1999: 146). Antara lain dengan cara:

a. Metode Wawancara

Suatu proses tanya jawab lisan (wawancara) yang dilakukan secara langsung mengenai obyek yang sedang diteliti.

b. Metode Observasi (Pengamatan)

Yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

c. Metode Kusioner

Suatu teknik pengumpulan data dimana penulis mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Responden tersebut adalah manajer dan staf manajer pada 20 (dua puluh) perusahaan Jasa yang ada di Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung, melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Nur Indiarso dan Bambang Supomo, 1999: 174).

3.3. Populasi Dan Sampel

1. Populasi.

Populasi adalah merupakan sekumpulan elemen atau objek yang diselidiki. Banyaknya obyek penelitian yang secara konseptual bisa diamati disebut ukuran populasi (*size of population*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer, staf manajer dan kepala bagian yang bekerja di perusahaan jasa yang ada di Yogyakarta. Terdiri dari semua para pengambil keputusan.

2. Sampel.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini sample yang diambil adalah 10 (sepuluh) perusahaan jasa yang ada di Yogyakarta, dimana responden tersebut turut terlibat dalam proses penganggaran dan telah bekerja pada posisi selama lebih dari satu tahun. Setiap perusahaan diambil 10 karyawan yaitu manajer, staf manajer dan kepala bagian, sehingga jumlah sampel sebesar 100 karyawan.

3.4. Variabel Dan Definisi Variabel

3.4.1. Variabel

Variable yang terkait dalam penelitian meliputi variable independent, variable dependen dan variable moderating. Variabel independen adalah variable yang tidak dipengaruhi oleh variable lain dalam model. Dalam penelitian ini adalah variable "partisipasi penyusunan anggaran". Variabel dependen adalah variable yang dipengaruhi oleh variable dalam model dan dalam penelitian ini adalah variable "kinerja manajerial", sedangkan variable moderating adalah variable yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang dalam penelitian ini adalah "budaya organisasi" dan "motivasi"

3.4.2. Definisi variable

1. Partisipasi adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Mia ,1998) *Partisipasi penyusunan anggaran* Menurut Dunk (1990), Nur Indriantoro

(1993) dan Bambang Supomo (1998) kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem reward dan konflik.

2. Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (Hofstede et al. 1990, Kotter dan Heskett 1994)
3. Motivasi adalah derajat sampai dimana individu berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik (Mitchell 1982)
4. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial (perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan)

3.5. Alat Analisis

3.5.1. Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

3.5.2. Uji Kualitas Data

3.5.2. Uji Kualitas Data

Setelah data diperoleh, sebelum diolah ke dalam analisa regresi ada dua penyajian yang terlebih dahulu dilakukan terhadap data dari hasil pengisian kuesioner, yaitu uji validitas untuk memperoleh data penelitian yang benar-benar valid atau sah dan uji reliabilitas untuk menguji keandalan data penelitian. Pengolahan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer melalui program *SPSS for Windows 10.00*.

Pengujian terlebih dahulu dilakukan untuk menguji validitas kuesioner, setelah diperoleh data yang valid, pengujian kemudian dilanjutkan dengan uji reliabilitas. Sedangkan tingkat validitas suatu kuesioner ditunjukkan dengan nilai korelasi (r) antara skor item dengan total skor item yang dimilikinya.

Uji reliabilitas instrumen yang dilakukan pada penelitian ini adalah realibilitas internal, yaitu dengan analisis data dari satu kali pengetesan. Dalam penelitian ini, reliabilitas dicari dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. *Cronbach Alpha*, kemudian dibandingkan dengan angka menurut teori Numaly bahwa *Alpha* lebih besar 0,6 maka jawaban responden dinyatakan *reliabel*, sebaliknya jika *Alpha* lebih kecil 0,6 maka jawaban responden dinyatakan tidak reliabel.

3.5.3. Uji Hipotesis Data

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan, maka peneliti menggunakan bantuan program komputer *SPSS Release 10.0 for Windows*.

1. Analisa Regresi Linier Berganda

Adalah analisis yang menghubungkan lebih dari dua variabel untuk mengetahui besarnya pengaruh dari perubahan suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam bentuk matematika hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut : (Zainal Mustofa EQ, 1995 : 141)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2(X_1, X_2) + b_3(X_1, X_3) + e$$

Dimana :

| | |
|--|----------------------------------|
| Y | =Kinerja manjerial |
| X ₁ | =Partisipasi penyusunan anggaran |
| X ₂ | =Budaya organisasi |
| X ₃ | =Motivasi |
| a | =Bilangan konstanta |
| b ₁ b ₂ b ₃ | =Koefisien regresi |
| e | =Standar error |

2. Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan atau untuk menguji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan dengan rumus sebagai berikut :(Zainal Mustafa EQ; 1998 : 145)

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)(n-k-1)}$$

Dimana :

R² = Koefisien determinasi

n = Banyaknya observasi

k = Banyaknya variabel bebas

Langkah-langkah pengujian hipotesis :

1) H_0 : Variabel bebas secara bersama-sama tidak mempengaruhi variabel terikat.

H_a : Variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat.

2) Taraf signifikansi 5% $df K/N-(K+1)$

3) Jika nilai signifikan $< 5\%$ ($p < 0,05$) maka H_0 ditolak
Jika nilai signifikan $> 5\%$ ($p > 0,05$) maka H_0 diterima

3. Uji R^2 (Koefisien determinasi)

Koefisien determinasi ini mencari seberapa besar pengaruh variabel independent dalam menerangkan secara keseluruhan terhadap variabel dependent serta pengaruhnya secara partial (generalisasi)

Adapun formulanya sebagai berikut : (Zainal Mustafa EQ; 1998 : 150)

$$R^2_{Y X_1, X_2, X_3} = \frac{b_1 Y X_1 + b_2 Y X_2 + b_3 Y X_3}{Y^2}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien korelasi

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

Y = Variabel dependent

X_1, X_2, X_3 = Variabel independent

Jadi koefisien determinasi ini mengukur seberapa besar sumbangan variabel independent secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai dependent. Nilai R^2 ini akan mempunyai range antara 0 sampai 1.

4. Uji t

Uji t yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi linier berganda secara parsial. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Ho : $b_1 = 0$ artinya ada pengaruh signifikan secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Ha: $b_1 \neq 0$ artinya tidak ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan t-hitung (t_h) dengan t-tabel (t_t) pada derajat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$). Rumus untuk uji t adalah sebagai berikut :

$$t\text{-hitung} = \frac{\beta_1}{Se(\beta_1)}$$

Dimana :

β_1 = Nilai koefisien dari variabel ke-1

Se = Nilai standar error

Apabila hasil pengujian menunjukkan :

Jika nilai signifikan $< 5\%$ ($p < 0,05$) maka Ho ditolak

Jika nilai signifikan $> 5\%$ ($p > 0,05$) maka Ho diterima

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan untuk mendiskripsikan data yang sudah di kumpulkan dan digunakan untuk mengetahui hubungan antara penganggaran partisipatif, budaya organisasi, motivasi dan kinerja manajerial, dengan mengambil sampel manajer, kepala staf dan kepala bagian dari sepuluh (10) perusahaan jasa di Yogyakarta. Untuk mengetahui hubungan variabel-variabel penganggaran partisipatif, budaya organisasi, motivasi dan kinerja manajerial, peneliti memberikan daftar kuesioner atau daftar pertanyaan yang hasilnya ditabulasikan kemudian dianalisis. Jumlah responden yang diteliti oleh peneliti sebanyak 100 responden, kemudian diklasifikasikan ke dalam beberapa golongan. Data yang ada diharapkan dapat memberikan keterangan atau gambaran yang jelas tentang obyek yang diteliti secara kualitatif. Proses analisisnya menggunakan bantuan tabel frekuensi dan prosentase. Berdasarkan data yang didapat dari karakteristik responden dapat dibagi dalam klasifikasi sebagai berikut :

1. Usia Responden

Usia seseorang menunjukkan perbedaan dalam melakukan kegiatan sehari-hari maupun dalam pengambilan keputusan, semakin seseorang memiliki usia dewasa maka, diharapkan mampu berpikir secara matang

sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pengelompokan berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Jumlah Usia Responden

| Usia | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| < 30 tahun | 15 | 15% |
| 30 – 45 tahun | 25 | 25% |
| > 45 tahun | 60 | 60% |
| Jumlah | 100 | 100% |

Sumber : Data primer, 2006

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berusia di atas 45 tahun, yaitu sebesar 60% (60 orang). Sedangkan distribusi usia yang lain yaitu usia kurang 30 tahun sebesar 15 (15 orang), dan antara 30 – 45 tahun sebesar 25% (25 orang).

2. Jenis Kelamin

Jenis kelamin seseorang merupakan salah satu faktor untuk dapat mengetahui tingkat kinerjanya. Tingkat kinerja laki-laki dengan perempuan berbeda dalam bekerja.

Tabel 4.2.
Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki | 70 | 70% |
| Perempuan | 30 | 30% |
| Jumlah | 100 | 100% |

Sumber : Data Primer, 2006

Dari tabel di atas dapat diketahui dari 100 responden 70 responden berjenis kelamin laki-laki dan 30 orang berjenis kelamin perempuan.

2. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang berpengaruh besar dalam pengambilan keputusan, dengan tingkat pendidikan yang semakin tinggi akan menyebabkan kemampuan untuk berpikir yang tinggi pula sehingga dalam memutuskan suatu kebijakan akan menghasilkan kinerja yang lebih selektif.

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

| Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|------------|--------|------------|
| SLTA | 0 | 0% |
| D3 | 23 | 23% |
| Sarjana S1 | 50 | 50% |
| Sarjana S2 | 27 | 27% |
| Jumlah | 100 | 100% |

Sumber : Data primer, 2006

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden mayoritas adalah lulusan S1 yaitu sebesar 50% (50 orang). Urutan kedua adalah lulusan S2 sebesar 27% (27 orang), tamatan D3 sebesar 23% (23 orang).

4. Masa Kerja

Manajer dan kepala bagian perusahaan jasa di Yogyakarta dianggap mempunyai pengalaman kerja apabila dilihat dari lamanya bekerja. Adapun pengalaman kerja responden dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut :

Tabel 4.4.
Masa Kerja Responden

| Masa Kerja | Jumlah | Presentase |
|-------------|--------|------------|
| < 1 tahun | 5 | 5% |
| 1 – 5 tahun | 45 | 45% |
| > 5 tahun | 50 | 50% |
| Jumlah | 100 | 100 |

Sumber : Data Primer, 2006

Dari tabel 4.4. dapat dilihat bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 5 orang (10%) merupakan jumlah paling sedikit, sedangkan yang bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 45 orang (45%), dan karyawan lama lebih besar dari 5 tahun sebanyak 50 orang (50%).

4.2. Uji Kevalidan data

Pengujian data hasil kuesioner formal perlu dilakukan karena sering kali data tersebut tidak sesuai dengan yang diinginkan. Dari pengujian data ini diharapkan dapat meningkatkan mutu data yang hendak diolah dan dianalisis. Tahap awal adalah mengecek apakah data yang diinginkan sudah terisi semua atau ada beberapa yang kosong (tidak terisi). Pada penelitian ini tidak diharapkan terjadinya jawaban kuesioner yang kosong, sehingga data responden tersebut tidak bisa digunakan. Oleh karena itu data-data dalam suatu penelitian dapat dikumpulkan dengan suatu instrumen. Instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data harus memenuhi persyaratan penting yaitu validitas dan reliabilitas.

1. Pengujian Validitas

Pengujian validitas yaitu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan sejauhmana

alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur, yang meliputi validitas konstruksi (*construct Validity*) dan validitas isi (*content validity*). Pengujian validitas konstruksi dapat digunakan pendapat para ahli (*judgment experts*). Pengujian validitas isi (butir-butir instrumen). Setelah dikonsultasikan maka selanjutnya diujicobakan, dan dianalisis dengan analisis item. Analisis item dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total.

Pengujian validitas di sini dilakukan pada 100 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 atau 5%. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS for Windows dapat diketahui nilai dari hasil kuesioner pada tiap variabel dan dari hasil tersebut akan dilihat besar nilainya dibandingkan dengan Tabel r Product Moment, selain itu dapat pula dilihat nilai signifikannya. Dimana standar nilai signifikan yang digunakan adalah sebesar 5% sehingga apabila nilai signifikan pada tiap indikator tersebut lebih kecil 0,05 ($p < 0,05$) dapat dinyatakan valid. Ternyata nilai validitas hasil perhitungan Koefisien korelasi (r-hitung) lebih besar dibandingkan dengan nilai r product Moment (r-tabel), atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa semua data tiap variabel dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil analisis butir dari keempat variabel dapat disimpulkan seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Uji Validitas Instrumen Variabel
Peganggaran Partisipasi

| Instrumen | Koefisien Korelasi (r-hitung) | r Product Moment (r-tabel) | Keterangan |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|------------|
| X1.1 | 0,6026 | 0,1946 | Valid |
| X1.2 | 0,2638 | 0,1946 | Valid |
| X1.3 | 0,3908 | 0,1946 | Valid |
| X1.4 | 0,5013 | 0,1946 | Valid |
| X1.5 | 0,4393 | 0,1946 | Valid |

Sumber : Data diolah

Tabel 4.6
Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

| Instrumen | Koefisien Korelasi (r-hitung) | R Product Moment (r-tabel) | Keterangan |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|------------|
| X2.1 | 0,3840 | 0,1946 | Valid |
| X2.2 | 0,3626 | 0,1946 | Valid |
| X2.3 | 0,4214 | 0,1946 | Valid |
| X2.4 | 0,3750 | 0,1946 | Valid |
| X2.5 | 0,2939 | 0,1946 | Valid |
| X2.6 | 0,3626 | 0,1946 | Valid |
| X2.7 | 0,4218 | 0,1946 | Valid |
| X2.8 | 0,3904 | 0,1946 | Valid |
| X2.9 | 0,3671 | 0,1946 | Valid |
| X2.10 | 0,3625 | 0,1946 | Valid |
| X2.11 | 0,3980 | 0,1946 | Valid |
| X2.12 | 0,3813 | 0,1946 | Valid |
| X2.13 | 0,3645 | 0,1946 | Valid |
| X2.14 | 0,4136 | 0,1946 | Valid |
| X2.15 | 0,4126 | 0,1946 | Valid |

Sumber : Data diolah

Tabel 4.7
Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi

| Instrumen | Koefisien Korelasi (r-hitung) | R Product Moment (r-tabel) | Keterangan |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|------------|
| X3.1 | 0,3203 | 0,1946 | Valid |
| X3.2 | 0,2678 | 0,1946 | Valid |
| X3.3 | 0,4075 | 0,1946 | Valid |
| X3.4 | 0,2462 | 0,1946 | Valid |
| X3.5 | 0,3048 | 0,1946 | Valid |
| X3.6 | 0,4589 | 0,1946 | Valid |
| X3.7 | 0,6485 | 0,1946 | Valid |
| X3.8 | 0,6429 | 0,1946 | Valid |
| X3.9 | 0,3123 | 0,1946 | Valid |
| X3.10 | 0,6627 | 0,1946 | Valid |

Sumber : Data diolah

Tabel 4.8
Uji Validitas Instrumen Variabel
Kinerja Manajerial

| Instrumen | Koefisien Korelasi (r-hitung) | r Product Moment (r-tabel) | Keterangan |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|------------|
| Y1 | 0,5002 | 0,1946 | Valid |
| Y2 | 0,3902 | 0,1946 | Valid |
| Y3 | 0,4513 | 0,1946 | Valid |
| Y4 | 0,4713 | 0,1946 | Valid |
| Y5 | 0,4345 | 0,1946 | Valid |
| Y6 | 0,4040 | 0,1946 | Valid |
| Y7 | 0,3575 | 0,1946 | Valid |
| Y8 | 0,3236 | 0,1946 | Valid |
| Y9 | 0,5389 | 0,1946 | Valid |
| Y10 | 0,4199 | 0,1946 | Valid |
| Y11 | 0,4411 | 0,1946 | Valid |
| Y12 | 0,4370 | 0,1946 | Valid |
| Y13 | 0,3854 | 0,1946 | Valid |
| Y14 | 0,3780 | 0,1946 | Valid |
| Y15 | 0,3745 | 0,1946 | Valid |
| Y16 | 0,5169 | 0,1946 | Valid |
| Y17 | 0,4073 | 0,1946 | Valid |
| Y18 | 0,2065 | 0,1946 | Valid |
| Y19 | 0,4578 | 0,1946 | Valid |
| Y20 | 0,4523 | 0,1946 | Valid |

Sumber : Data diolah

Hasil uji validitas instrumen variabel tersebut di atas berdasarkan pada derajat kebebasan, dimana pada derajat kebebasan ($n-1-k$) 94 dan taraf signifikan 5% diperoleh angka dari tabel r sebesar 0,1946. Nilai Korelasi Produk Moment untuk variabel terikat tersebut lebih besar dari pada angka kritik dari tabel korelasi, sehingga semua variabel terikat lolos uji validitas. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen di atas adalah valid pada taraf signifikan sebesar 5% untuk dijadikan bahan kuesioner.

2. Pengujian Reliabilitas

Instrumen yang reliabel berarti jika instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang relatif sama. Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Pengujian secara eksternal dapat dilakukan melalui test-retest (*stability*) *equivalen* dan gabungan keduanya, sedangkan pengujian internal dilakukan dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dalam instrumen dengan teknik-teknik tertentu. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas item (variabel) dalam penelitian ini adalah metode statistik dengan teknik uji reliabilitas koefisien variansi Alpha Cronbach (Indriantoro, 1999 : 209).

Dengan menggunakan bantuan program SPSS for Windows maka untuk menentukan apakah seluruh item (variabel) telah reliabel maka dapat dilihat dari koefisien variansi (Alpha), apabila nilai koefisien variansi (Alpha) lebih besar dari tabel 0,60 maka variabel dapat dinyatakan reliabel. Dari hasil *reliability analysis* diperoleh koefisien variansi (Alpha) untuk setiap variabel sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

| Variabel | Koefisien Variansi (Alpha) | Batas Kritis | Ket |
|----------------|----------------------------|--------------|----------|
| X ₁ | 0,7190 | 0,60 | Reliabel |
| X ₂ | 0,7015 | 0,60 | Reliabel |
| X ₃ | 0,7358 | 0,60 | Reliabel |
| Y | 0,7747 | 0,60 | Reliabel |

Sumber : Data diolah

Dengan koefisien variansi (alpha) untuk setiap variabel lebih besar dari angka = 0,6, maka seluruh variabel dapat dikatakan reliabel.

4.3. Analisis Kuantitatif

Analisis yang disajikan dalam bentuk angka-angka untuk membuktikan hipotesis yang ditentukan. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan sebagai berikut :

1. Perhitungan Persamaan Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui hubungan faktor penganggaran partisipasi (X₁), Budaya organisasi (X₃), dan motivasi (X₂), terhadap kinerja manajerial digunakan analisis regresi linier berganda, seperti terlihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Rangkuman Analisis Regresi Berganda

| Variabel | Coefficients Regression | Standar Error | t-hitung | Probabilitas |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------|----------|--------------|
| Constant | 28,228 | 5,675 | 4,974 | 0,000 |
| X ₁ | 1,06100 | 0,501 | 2,118 | 0,037 |
| X ₁ X ₂ | 0,01585 | 0,007 | 2,167 | 0,033 |
| X ₁ X ₃ | 0,01963 | 0,009 | 2,091 | 0,039 |
| R. Square | = 0,659 | F. Ratio | = 61,900 | |
| Multiple R | = 0,812 | Probabilitas | = 0,000 | |
| | | Durbin Watson Test | = 2,015 | |

Sumber lampiran

Keterangan : F-tabel (3) (96) = 2,6994

t-tabel (0,05;96) karena dua sisi $0,025 = 1,9850$

Dari hasil perhitungan regresi linier berganda seperti terlihat pada tabel 4.9 diperoleh besarnya koefisien-koefisien regresi dan nilai konstanta maka dapat disusun model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 28,228 + 1,06100X_1 + 0,01585 X_1.X_2 + 0,01963X_1.X_3$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas dapat diterangkan sebagai berikut :

$a = 28,228$ artinya apabila penganggaran partisipasi (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi (X_3), tetap, maka kinerja manajerial (Y) sebesar 28,228.

$b_1 = 1,0611$ artinya apabila penganggaran partisipasi (X_1) berubah satu satuan dengan variabel lain tetap, maka kinerja manajerial (Y) meningkat sebesar 1,0611.

$b_2 = 0,01585$ artinya apabila kesesuaian antara budaya organisasi dengan penganggaran partisipasi ($X_1.X_2$) semakin sesuai dengan variabel lain tetap, maka kinerja manajerial (Y) meningkat sebesar 0,01585.

$b_3 = 0,01963$ artinya apabila kesesuaian antara motivasi dengan penganggaran partisipasi ($X_1.X_3$) semakin sesuai dengan variabel lain tetap, maka kinerja manajerial (Y) meningkat sebesar 0,01963.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mencari hubungan variabel tidak bebas (kinerja manajerial) yang dijelaskan oleh semua variabel bebas yaitu penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi secara bersama-sama. Nilai R yaitu antara 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R atau semakin mendekati 1, maka analisis determinasi akan semakin baik. Artinya variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial semakin kuat hubungannya. Dari hasil komputer dengan menggunakan program SPSS diketahui $R^2 = 0,659$ artinya bahwa 65,90% variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 34,10% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Untuk menentukan keeratan hubungan atau korelasi, berikut diberikan kriteria nilai-nilai koefisien korelasi sebagai berikut : (M. Iqbal, Hasan, 1999 : 234)

$r = 0,90 < KK < 1,00$ berarti korelasi sangat tinggi, kuat sekali

$r = 0,70 < KK \leq 0,90$ berarti korelasi tinggi atau kuat

$r = 0,40 < KK \leq 0,70$ berarti korelasi cukup berarti

$r = 0,20 < KK \leq 0,40$ berarti korelasi rendah/lemah tapi pasti

$r = 0,00 < KK \leq 0,20$ berarti korelasi sangat rendah/lemah sekali

Berdasarkan hasil data, koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,812 maka koefisien korelasi tersebut masuk kriteria $0,70 < KK \leq 0,90$ yang

artinya terdapat hubungan yang kuat antara penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi dengan kinerja manajerial.

2. Pengujian Model (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui koefisien regresi variabel bebas atau independen yaitu pengaruh secara simultan penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi terhadap kinerja manajerial (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai p-value (probabilitas hitung) dengan taraf signifikan 0,05. Uji F adalah pengujian pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Ketentuan dalam uji F adalah apabila nilai p-value < 0,05 maka H_0 ditolak, H_a diterima artinya variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Hasil penelitian uji F dapat diketahui dalam tabel Anova berikut:

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | p-value |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1 | Regression | 10467.335 | 3 | 3489.112 | 61.900 | .000 |
| | Residual | 5411.255 | 96 | 56.367 | | |
| | Total | 15878.590 | 99 | | | |

a Predictors: (Constant), X₁, X₂, X₃

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari hasil pengolahan data di atas diketahui bahwa nilai P-value adalah 0,000 (p-value < 0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan tingkat probabilitas atau p-value lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a

diterima berarti variabel-variabel penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

3. Pengujian Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji t adalah pengujian pengaruh variabel independen secara parsial yang dilakukan untuk melihat signifikan dari pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lain tetap.

Pengujiannya ini menggunakan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = 0$ artinya variabel bebas yaitu penganggaran partisipatif secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial.

$H_0 : b_1 \neq 0$ artinya variabel bebas yaitu penganggaran partisipatif secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial.

Dengan kriteria sebagai berikut :

Hipotesis di atas akan dibuktikan dengan melihat tingkat signifikan dari variabel independen dengan menggunakan derajat keyakinan $\alpha = 5\%$, maka apabila :

- H_0 diterima jika $p\text{-value} > 0,05$
- H_0 ditolak jika $p\text{-value} < 0,05$

Adapun hasil penelitian dapat dilihat pada tabel koefisien berikut :

| Coefficients | | | | | | |
|--------------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|---------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | Std. Error | Standardized Coefficients | t | p-value |
| | | B | | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 28.228 | 5.675 | | 4.974 | .000 |
| | X ₁ | 1.06100 | .501 | .234 | 2.118 | .037 |
| | X ₁ . X ₂ | 0.01585 | .007 | .336 | 2.167 | .033 |
| | X ₁ . X ₃ | 0.01963 | .009 | .286 | 2.091 | .039 |

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

- a. Berdasarkan hasil olah data dengan SPSS diperoleh nilai p-value anggaran partisipasi (X₁) sebesar (0,037) lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 (0,000 < 0,05), berarti H₀ ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan anggaran partisipasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
- b. Variabel kesesuaian antara budaya organisasi dengan peganggaran partisipatif (X₁.X₂) p-value 0,033 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 (0,003 < 0,05), dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya kesesuaian budaya organisasi dengan peganggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
- c. Variabel kesesuaian antara motivasi dengan peganggaran partisipatif (X₁.X₃) p-value 0,039 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 (0,039 < 0,05), dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya kesesuaian motivasi dengan peganggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Interpretasi Hasil

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda koefisien regresi penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi mempunyai nilai positif, artinya apabila penganggaran dilakukan secara partisipasi dengan melibatkan bawahan, penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi ditingkatkan, maka kinerja manajerial akan semakin baik.

Berdasarkan hasil koefisien korelasi berganda sebesar 0,812, artinya hubungan variabel penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi mempunyai hubungan yang kuat. Hasil uji F, maupun uji t juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, baik secara serentak maupun secara parsial atau individu. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, yaitu setiap perubahan atau kenaikan penganggaran partisipasi, kesesuaian antara budaya organisasi dan penganggaran partisipasi serta kesesuaian penganggaran dengan motivasi akan mengakibatkan perubahan atau kenaikan kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa peganggaran partisipasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p value peganggaran partisipasi sebesar 0,037 lebih kecil 0,05 ($0,037 < 0,05$).
2. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p value tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi sebesar 0,033 lebih kecil 0,05 ($0,033 < 0,05$).
3. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value tingkat kesesuaian antara partisipasi

penyusunan anggaran dan motivasi sebesar 0,039 lebih kecil 0,05 ($0,039 < 0,05$).

4. Secara serentak variabel penganggaran partisipasi, tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi, dan tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan nilai p-value 0,000 lebih kecil 0,05 ($0,000 < 0,05$).

5.2. Saran

1. Berdasarkan hasil analisis penulis menyarankan kepada perusahaan untuk melakukan penganggaran dengan melibatkan partisipasi bawahan secara langsung, sehingga bawahan merasa terlibat dan ikut mengawasi jalannya anggaran tersebut, hal ini akan mempermudah manajer dalam mengontrol atau mengawasi realisasi anggaran sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.
2. Faktor budaya organisasi dan motivasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dikembangkan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi melalui partisipasi penyusunan anggaran, faktor tersebut penting dalam menghadapi era globalisasi saat ini.
3. Penelitian ini hanya menggunakan subyek penelitian yang terbatas. Peneliti menggunakan jumlah sampel yang relatif sedikit yakni 100

responden. Oleh karena penelitian ini hanya subyek yang sangat terbatas maka penelitian mendatang dapat mengembangkan penelitian dengan sampel yang luas dengan populasi yang berbeda sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan dengan baik.

4. Penelitian hanya menggunakan obyek penelitian yang terbatas. Peneliti hanya memilih perusahaan Jasa di Yogyakarta. Penelitian mendatang diharapkan menggunakan beberapa jenis perusahaan sehingga hasilnya lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra, Gunawan dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan Buku I : Prinsip, Mekanisme, dan Teknik Penyusunannya*, Edisi 3, BPFE, UGM, Yogyakarta, 2003.
- Anthony, Robert N., John Dearden and Vijay Govindarajan, *Management Control System*, Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc, 1995.
- Atmosoeprpto, Kisdarto, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, PT. Gramedia, Jakarta, 2001.
- Bambang Riyanto, "*Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*", Edisi 4, , BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Bambang Supomo, Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap efektivitas Anggaran partisipasi Dalam Peningkatan Kinerja Manjerial Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Tesis*. Universitas Gajah Mada Program Pasca Sarjana Magister Sins Akuntansi (tidak dipublikasikan), 1998.
- Brownell P. "Participation in the Budgeting Process, Locus of Control and Organization Effectiveness," *The Accounting Review* Vol. LVI No. 4 October PP 844-60, 1981.
- M. Munandar, "*Budgeting*", Edisi 1, BPFE Yogyakarta, 2001.
- Mia, L. "Manageria Attitude, Mottvation and effectiveness of Bunget Participation". *Accounting Organization and Society* Vol 13.No, 5 Pp 465-475, 1988.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi 2, BP STIE YKPN, Yogyakarta, 1995.
- Nur Indriantoro, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol 15, No. 4, 442-452, 2000.
- Robins, Stephen P., *Organization Behavior, Concept, Controversies and Applications*, 8th Edition, Prentice-Hall. 1996.
- Sukanto, Reksohadirodjo, *Dasar-dasar Management*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta, 1998.

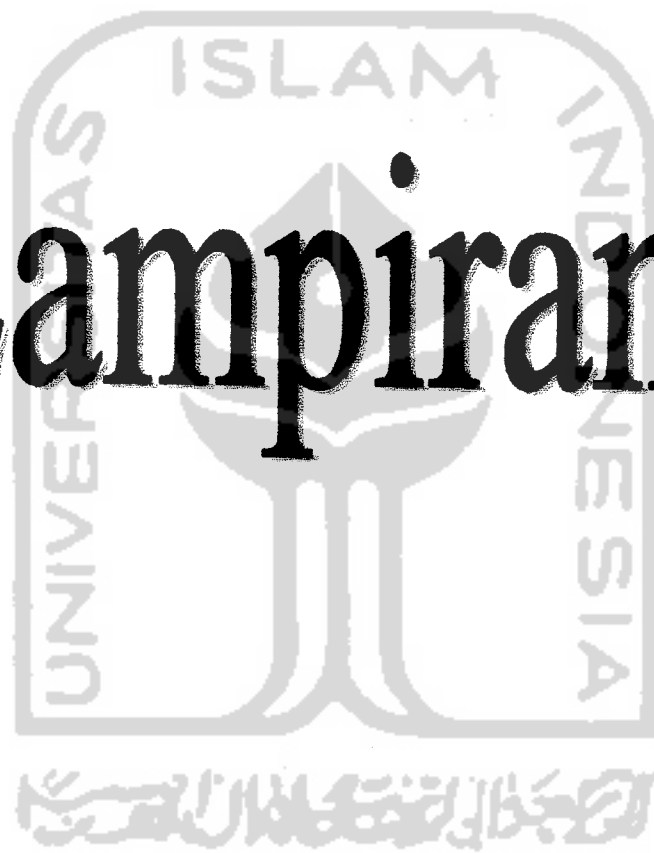
Supriyono, R.A., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1999.

Tjahjaning Poerwanti, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating, *Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang 5 – 6 Setember 2002.

Welseh, Hilton, Gordon, "*Budgeting : Profit Planning & Control*", Prentice hall, 1988.



Lampiran



A. DATA RESPONDEN

NAMA :


JABATAN :

(boleh tidak diisi)

B. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Petunjuk Pengisian:

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda silang (X) pada pilihan yang telah disediakan.

1. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
 2. Usia
 - a. Kecil dari 30 tahun
 - b. Antara 30 tahun-45 tahun
 - c. Besar dari 45
 3. Lama bekerja
 - a. Kurang 1 tahun
 - b. 1 tahun – 5 tahun.
 - c. Lebih dari 5 tahun
 4. Pendidikan
 - a. SMA
 - b. D3.
 - c. Sarjana S1
 - d. Sarjana S2
- 

C. Silanglah (X) salah satu jawaban pada setiap pernyataan yang ada dengan kriteria sebagai berikut:

1. Penganggaran Partisipatif

| Pernyataan | SS | S | R | TS | STS |
|---|----|---|---|----|-----|
| 1. Apakah staff sudah dapat ikut serta dalam menyusun anggaran sudah mendapat otoritas dari pejabat yang berwenang. | | | | | |
| Apakah pembukaan dan penutupan rekening bank mendapatkan persetujuan dari yang berwenang. | | | | | |
| 2. Apakah sudah terdapat kejelasan sasaran anggaran. | | | | | |
| 3. Apakah sudah terdapat umpan balik terhadap anggaran yang telah disusun. | | | | | |
| 4. Apakah terdapat evaluasi dalam penyusunan anggaran. | | | | | |

2. Budaya Organisasi

| No | Pernyataan | SS | S | R | TS | STS |
|-----|---|----|---|---|----|-----|
| 1. | Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan atasan kepada saya. | | | | | |
| 2. | Saya mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. | | | | | |
| 3. | Saya selalu ingin mencapai yang terbaik dengan bekerja secara winasis | | | | | |
| 4. | Dalam bekerja saya disiplin dan tepat waktu | | | | | |
| 5. | Dalam bekerja saya cermat dalam bertindak | | | | | |
| 6. | Saya dalam bertindak mampu secara efektif dan efisien | | | | | |
| 7. | Saya dalam bekerja dapat digunakan sebagai role model/teladan dalam berperilaku. | | | | | |
| 8. | Saya dalam menjalankan peran saya berperilaku adil dan arif bijaksana. | | | | | |
| 9. | Saya bekerja selama ini memiliki perilaku sebagai teladan pada rekan sekerja lainnya. | | | | | |
| 10. | Saya memiliki sikap yang patut diteladani rekan sekerja saya. | | | | | |
| 11. | Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap tim sekerja saya. | | | | | |
| 12. | Saya dalam bekerja mampu menempatkan kepentingan pelanggan di atas kepentingan kelompok atau pribadi. | | | | | |
| 13. | Saya dapat mengantisipasi keutuhan pelanggan | | | | | |
| 14. | Saya dapat membangun kerjasama dengan pelanggan dengan produktif. | | | | | |
| 15. | Saya melayani pelanggan dengan ikhlas | | | | | |

3. Motivasi Kerja

| Pernyataan | SS | S | R | TS | STS |
|---|----|---|---|----|-----|
| 1. Apakah imbalan intrinsik sudah sesuai dengan tujuan dari perusahaan. | | | | | |
| 2. Apakah imbalan ekstrinsik sudah sesuai dengan tujuan dari perusahaan. | | | | | |
| 3. Apakah terdapat penghargaan bahwa perilaku yang diarahkan untuk pencapaian tujuan akan tercapainya tujuan kinerja. | | | | | |
| 4. Apakah penghargaan bahwa perilaku yang diarahkan untuk pencapaian tujuan akan tercapainya tujuan kerja. | | | | | |
| 5. Apakah penghargaan bahwa pencapaian tujuan kerja yang mendorong diperolehnya penghargaan intrinsik. | | | | | |
| 6. Apakah secara periodik diberikan imbalan intrinsik untuk pencapaian tujuan perusahaan. | | | | | |
| 7. Apakah secara periodik diberikan imbalan ekstrinsik untuk pencapaian tujuan perusahaan. | | | | | |
| 8. Apakah karyawan diasuransikan (<i>fidelity bond insurance</i>). | | | | | |
| 9. Apakah karyawan dilengkapi dengan alat-alat yang mencegah terjadinya kecelakaan karyawan. | | | | | |
| 10. Apakah semua karyawan dipertanggungjawabkan oleh perusahaan. | | | | | |

4. Kinerja Manajerial

| Pernyataan | SS | S | R | TS | STS |
|---|----|---|---|----|-----|
| 1. Apakah ada kesesuaian dengan pelaksanaan metode dengan standar metode yang diterapkan perusahaan. | | | | | |
| 2. Apakah pengeluaran yang terjadi di perusahaan sesuai dengan jumlah yang sebenarnya dibutuhkan oleh perusahaan. | | | | | |
| 3. Apakah ada prosedur perencanaan yang harus ditaati masing-masing bagian. | | | | | |
| 4. Apakah ada prosedur pengkoordinasian yang harus ditaati masing-masing bagian. | | | | | |
| 5. Apakah ada prosedur investigasi yang harus ditaati masing-masing bagian. | | | | | |
| 6. Apakah ada penerapan prosedur tersebut dalam pelaksanaannya. | | | | | |
| 7. Apakah ada pengawasan terhadap prosedur yang telah diterapkan. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 8. Apakah ada tindakan evaluasi dan tindakan perbaikan terhadap prosedur yang telah diterapkan. | | | | | |
| 9. Apakah tersedia dokumen atau formulir dengan operasi perusahaan. | | | | | |
| 10. Apakah ada keselarasan antara formulir dengan operasi perusahaan. | | | | | |
| 11. Apakah formulir-formulir tersebut digunakan dalam operasi perusahaan. | | | | | |
| 12. Apakah ada pengawasan dan evaluasi terhadap formulir-formulir tersebut. | | | | | |
| 13. Apakah pemilihan staf sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam perusahaan. | | | | | |
| 14. Apakah negosiasi dan perwakilan dilakukan dengan prosedur yang telah sesuai. | | | | | |
| 15. Apakah kinerja manajerial sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. | | | | | |
| 16. Apakah ada pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan negosiasi dan perwakilan. | | | | | |
| 17. Apakah ada pengawasan dan evaluasi terhadap pemilihan staf. | | | | | |
| 18. Apakah sistem yang dilaksanakan dapat memberikan pengawasan dan pengendalian yang memadai. | | | | | |
| 19. Apakah dengan sistem pengawasan dan kinerja manajerial sudah efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sistem manajerial. | | | | | |
| 20. Apakah ada peninjauan secara berkala terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan. | | | | | |

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

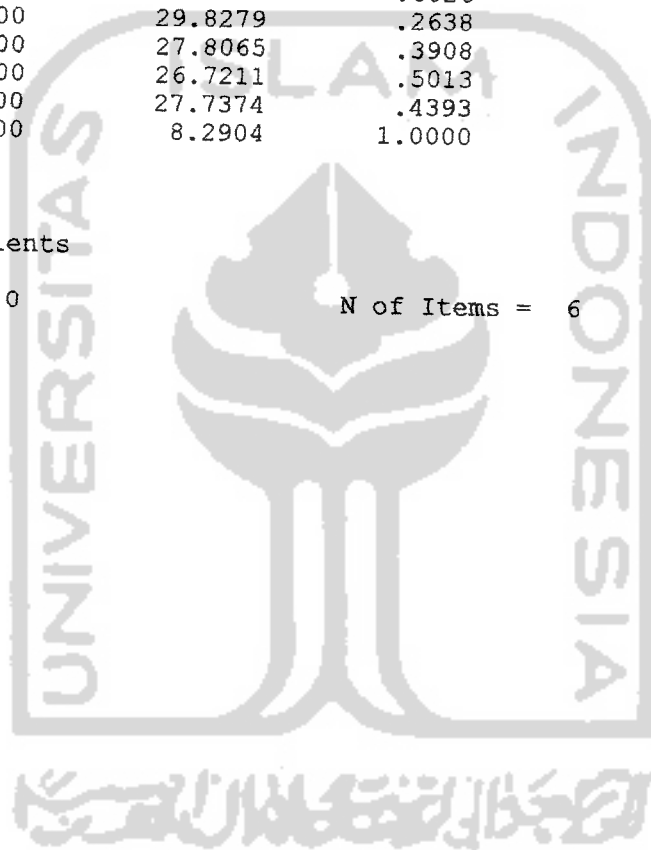
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X1.1 | 33.1400 | 25.5560 | .6026 | .6551 |
| X1.2 | 33.4800 | 29.8279 | .2638 | .7258 |
| X1.3 | 33.5400 | 27.8065 | .3908 | .7009 |
| X1.4 | 33.1900 | 26.7211 | .5013 | .6783 |
| X1.5 | 33.6000 | 27.7374 | .4393 | .6933 |
| X1 | 18.5500 | 8.2904 | 1.0000 | .4958 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 100.0

N of Items = 6

Alpha = .7190



Reliability

***** 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 |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X2.1 | 104.1700 | 210.5870 | .3840 | .6881 |
| X2.2 | 104.6800 | 209.6339 | .3626 | .6878 |
| X2.3 | 104.6800 | 207.5935 | .4214 | .6841 |
| X2.4 | 104.4900 | 207.6666 | .3750 | .6857 |
| X2.5 | 104.6100 | 211.1494 | .2939 | .6914 |
| X2.6 | 104.1500 | 211.4419 | .3626 | .6894 |
| X2.7 | 104.6300 | 208.5385 | .4218 | .6850 |
| X2.8 | 104.6300 | 208.9223 | .3904 | .6863 |
| X2.9 | 104.4900 | 208.2524 | .3671 | .6864 |
| X2.10 | 104.5500 | 209.7247 | .3625 | .6878 |
| X2.11 | 104.7800 | 210.3552 | .3980 | .6875 |
| X2.12 | 104.5900 | 218.6080 | .3813 | .7046 |
| X2.13 | 104.3400 | 208.8327 | .3645 | .6870 |
| X2.14 | 104.3600 | 206.7580 | .4136 | .6835 |
| X2.15 | 104.3000 | 207.6667 | .4126 | .6844 |
| X2 | 54.0500 | 55.8056 | 1.0000 | .6755 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 100.0

N of Items = 16

Alpha = .7015

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

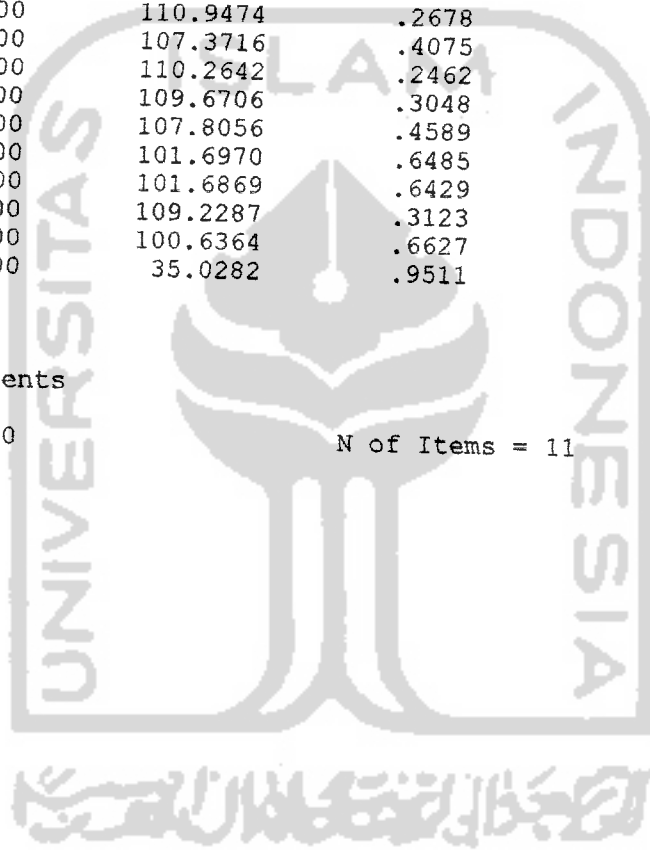
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|-------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| X3.1 | 68.9100 | 110.5070 | .3203 | .7274 |
| X3.2 | 69.3900 | 110.9474 | .2678 | .7307 |
| X3.3 | 69.3900 | 107.3716 | .4075 | .7191 |
| X3.4 | 69.2800 | 110.2642 | .2462 | .7322 |
| X3.5 | 69.3100 | 109.6706 | .3048 | .7275 |
| X3.6 | 69.4500 | 107.8056 | .4589 | .7175 |
| X3.7 | 69.0000 | 101.6970 | .6485 | .6978 |
| X3.8 | 69.1000 | 101.6869 | .6429 | .6980 |
| X3.9 | 69.0600 | 109.2287 | .3123 | .7267 |
| X3.10 | 69.1000 | 100.6364 | .6627 | .6948 |
| X3 | 36.6100 | 35.0282 | .9511 | .6919 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 100.0

N of Items = 11

Alpha = .7358



Reliability

***** 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 |
|-----|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Y1 | 141.5600 | 173.4004 | .5002 | .7583 |
| Y2 | 141.6700 | 176.8294 | .3902 | .7638 |
| Y3 | 141.8900 | 176.6645 | .4513 | .7620 |
| Y4 | 141.4200 | 173.9430 | .4713 | .7595 |
| Y5 | 141.4800 | 175.0804 | .4345 | .7614 |
| Y6 | 141.4400 | 175.9055 | .4040 | .7628 |
| Y7 | 141.6400 | 178.6570 | .3575 | .7658 |
| Y8 | 141.8900 | 178.7049 | .3236 | .7670 |
| Y9 | 141.5000 | 173.0000 | .5389 | .7570 |
| Y10 | 141.5200 | 177.2824 | .4199 | .7632 |
| Y11 | 141.8000 | 177.4747 | .4411 | .7628 |
| Y12 | 141.2400 | 177.3560 | .4370 | .7628 |
| Y13 | 141.3500 | 178.4722 | .3854 | .7649 |
| Y14 | 141.2700 | 178.2597 | .3780 | .7649 |
| Y15 | 141.6200 | 178.3188 | .3745 | .7651 |
| Y16 | 141.7100 | 176.6524 | .5169 | .7606 |
| Y17 | 141.2800 | 178.6481 | .4073 | .7644 |
| Y18 | 141.8200 | 182.5531 | .2065 | .7725 |
| Y19 | 141.7800 | 177.6077 | .4578 | .7626 |
| Y20 | 141.2700 | 177.3102 | .4523 | .7624 |
| Y | 73.6500 | 118.9167 | .3910 | .8497 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 100.0

N of Items = 21

Alpha = .7747

Regression

Descriptive Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-------|-----------|----------------|-----|
| Y | 77.7900 | 12.6645 | 100 |
| X1 | 18.6600 | 2.7897 | 100 |
| X1.X2 | 1026.7600 | 268.8706 | 100 |
| X1.X3 | 686.9000 | 184.4075 | 100 |

Correlations

| | | Y | X1 | X1.X2 | X1.X3 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y | 1.000 | .740 | .789 | .772 |
| | X1 | .740 | 1.000 | .839 | .786 |
| | X1.X2 | .789 | .839 | 1.000 | .898 |
| | X1.X3 | .772 | .786 | .898 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Y | . | .000 | .000 | .000 |
| | X1 | .000 | . | .000 | .000 |
| | X1.X2 | .000 | .000 | . | .000 |
| | X1.X3 | .000 | .000 | .000 | . |
| N | Y | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | X1 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | X1.X2 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | X1.X3 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | X1.X3, X1, X1.X2 ^a | . | Enter |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .812 ^a | .659 | .649 | 7.5078 | 2.015 |

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X1, X1.X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 10467.335 | 3 | 3489.112 | 61.900 | .000 ^a |
| | Residual | 5411.255 | 96 | 56.367 | | |
| | Total | 15878.590 | 99 | | | |

a. Predictors: (Constant), X1.X3, X1, X1.X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 28.228 | 5.675 | | 4.974 | .000 |
| | X1 | 1.061 | .501 | .234 | 2.118 | .037 |
| | X1.X2 | 1.585E-02 | .007 | .336 | 2.167 | .033 |
| | X1.X3 | 1.963E-02 | .009 | .286 | 2.091 | .039 |

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

| Model | | X1.X3 | X1 | X1.X2 |
|-------|--------------|-------|------------|------------|
| 1 | Correlations | X1.X3 | 1.000 | -.136 |
| | | X1 | -.136 | 1.000 |
| | | X1.X2 | -.710 | -.489 |
| | Covariances | X1.X3 | 8.816E-05 | -6.376E-04 |
| | | X1 | -6.376E-04 | .251 |
| | | X1.X2 | -4.875E-05 | -1.792E-03 |

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|----------|----------|-----------|----------------|-----|
| Predicted Value | 53.7716 | 106.9403 | 77.7900 | 10.2825 | 100 |
| Residual | -20.8886 | 14.3897 | -3.82E-15 | 7.3932 | 100 |
| Std. Predicted Value | -2.336 | 2.835 | .000 | 1.000 | 100 |
| Std. Residual | -2.755 | 1.917 | .000 | .985 | 100 |

a. Dependent Variable: Y