

**BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI *MODERATING VARIABL* DALAM  
PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Daerah Istimewa Yogyakarta

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh :  
Natalia Diah Wulandari  
012114080

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2005**

SKRIPSI

**BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*  
DALAM PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Daerah Istimewa Yogyakarta

Oleh:

Natalia Diah Wulandari  
012114080

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt

Tanggal 20-9-2005

Pembimbing II



M.T Ernawati, S.E., M.A.

Tanggal 18-10-2005

SKRIPSI

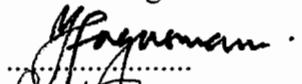
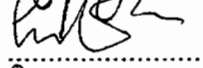
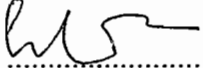
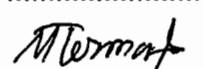
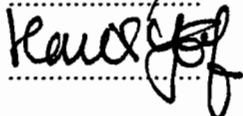
**BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI *MODERATING VARIABLE*  
DALAM PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL**

Dipersiapkan dan ditulis oleh

Natalia Diah Wulandari  
012114080

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 16 November 2005  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM Gien Agustinawansari, M.M., Akt	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt	
Anggota	M.T Ernawati, S.E., M.A.	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt	

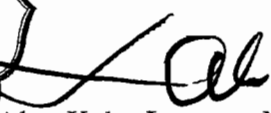
Yogyakarta, 30 November 2005

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,



  
(Drs. Alex Kahu Lantum, MS)

*Skripsi ini saya persembahkan untuk*

**JESUS CHRIST THE  
KING OF HEAVEN  
AND EARTH  
and also.....**

*Ketulusan dan keteguhan hati (alm) Bapak Nono Soewarno dan Ibunda Sih Sudiyati*

*Doa dan dukungan Bapak Broto Sarjono*

*Kebaikan Pakdhe dan Budhe Widayadi*

*Tawa dan Cinta Fredy Perdana Putrawan*

*Teman-teman yang penuh kasih*

**PERDULI**  
(Perlu dumugi katali)

Pinter aja mung minteri sesama  
Ning pinter ngwicaksanani ing kabehé insani  
Sugih aja mung sugihing bandha  
Ning sugiha kaselehing ati  
Ayu aja mung ayuning rupa  
Ning ayu kalengkap padhange nurani  
Bagus aja mung bagusing saderna  
Ning kasamparaan dikancani kaperduli  
Kasyukur sedaya ditampi Gusti  
(Handoyo Wibowo)

**TUHAN**  
**MEMBUAT SEMUANYA**  
**INDAH PADA WAKTUNYA**

Terkadang kita tidak mengerti, mengapa  
segala sesuatu berjalan serba salah.  
Dalam hati, kita mulai bertanya, apakah benar  
Tuhan mendengarkan doa?  
Kekuatiran dan ketakutan mulai menghantui  
kehidupan kita. Kita bingung dan putus asa.  
Tidakkah Tuhan tahu apa yang sedang terjadi  
dalam hidup kita?

Pada suatu hari aku masuk ke tempat kudus Allah  
untuk merenung....  
Kusadari bahwa segala sesuatu yang terjadi itu  
sebenarnya adalah untuk kebaikanku sendiri....

"Betapa bodoh dan dungunya aku di pemandangan-Mu, ya Allah  
Walaupun demikian Engkau tetap mengasihiku.  
Engkau memegang tangan kananku,  
dan Engkau mempunyai rencana yang indah bagiku.  
Sepanjang hidupku Engkau akan terus membimbing aku  
Dengan nasihat firman-Mu  
Engkau membuat semuanya indah pada waktunya, ya Tuhan."  
(Unknow)

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 25 Oktober 2005

Penulis



(Natalia Diah Wulandari)

## ABSTRAK

### **BUDAYA ORGANISASIONAL SEBAGAI MODERATING VARIABLE DALAM PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Daerah Istimewa Yogyakarta**

**Natalia Diah Wulandari  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2005**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan budaya organisasional sebagai *moderating variable*. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan regresi berganda, dengan dibantu program SPSS versi 10.0 untuk pengolahan datanya.

Peneliti melakukan survei melalui jasa pos untuk memperoleh data dengan manajer tingkat menengah sebagai respondennya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner yang dilaksanakan pada bulan Juni-Juli 2005 ke perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bukti empiris bahwa budaya organisasional sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATING VARIABLE IN THE EFFECT OF PARTICIPATIVE BUDGETING ON THE MANAGERIAL PERFORMANCE**

**An Empirical Study at Manufacturing Industries of Daerah Istimewa  
Yogyakarta**

**Natalia Diah Wulandari  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2005**

The objective of this research was to examine the effect of budgeting participation on managerial performance using organizational culture as a moderating variable. The hypothesis of this research was analyzed using multiple regression and SPSS program version 10.0 was used to elaborate the data.

The researcher applied mail survey to collect the data with the middle managers as the respondent. The technique to collect the data was done by distributing the questionnaire to the manufacturing industries at Daerah Istimewa Yogyakarta that was held from June to July 2005.

From the test of hypothesis, it was found the empirical evidence that the organizational culture as a moderating variable had influence on the relationship between participative budgeting and managerial performance. This research supported the hypothesis that the participative budgeting had positive influence on managerial performance. The influence is stronger when the organizational culture is human oriented and it is weaker when organizational culture is job oriented.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kasih karunia Tuhan Yesus Kristus untuk semua berkat dan bimbingan-Nya dan yang telah memulai segala sesuatu untuk skripsi ini sampai pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul **“Budaya Organisasional Sebagai *Moderating Variable* dalam Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial”** ini digunakan untuk memenuhi tugas dan syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak luput dari bantuan beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, MS., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Y.H., M.Si., sebagai Ketua Prodi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
3. Ibu Lisia Apriani SE, M.Si, Akt., sebagai Dosen Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran dan kesungguhan untuk membantu, membimbing dan memberikan pengarahan dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
4. Ibu M.Th. Ernawati, SE, M.A., sebagai Dosen Pembimbing II yang dengan sabar dan sungguh-sungguh memberikan bimbingan dan masukan sehingga penyusunan skripsi ini dapat selesai.

5. Bapak E. Maryarsanto P., SE, Akt., sebagai Dosen Penguji yang telah memberikan masukan atas kekurangan dari skripsi saya ini.
6. Orang tua tercinta (Alm) Bapak Nono Suwarno dan Ibunda Sih Sudiyati, juga Ayahanda Broto Sarjono untuk dukungan doa, semangat, dan kasih sayang maupun materi yang telah diberikan.
7. Budhe dan Pakdhe Widayadi yang telah menjadi orang tua selama di sini. Maaf kalau ada kesalahan baik di sengaja maupun yang tidak di sengaja yang telah saya perbuat.
8. My Lovely One Fredy Perdana Putrawan yang telah menghadirkan keceriaan dan warna dalam hidupku.
9. Teman-teman angkatan 2001 : Uppie, Rulie, Susane, Ayoe-Apen, Rini-Wiwit, Bertha-Dika, Yani, Indah, Meme, Anna, Ruri, Mila, Endah, Nita, Nungki, Diana, Lia, Elva, Deny untuk perhatian, kebersamaan dan keceriaan kita selama ini.
10. Teman-teman di Batu Sari : Lulu, Rani, Pipit untuk penantian dan dukungannya.
11. Pemuda GKJ Gandaria Jakarta : Maria, Chipa, Daru, Ika, Tiwi, Why-u, Dani, Johan, Anton. Pemuda GKJ Ambarukmo : Joned, Anov, Yanti, Yudi, Evana, Terry, Evi-Deny khususnya untuk doa dan bantuan terjemahannya.
12. Teman-teman di kos Sarenio 103 : Dedi, Budi, Andre, Adi, Heru, Yoki”Pak Ustad” yang telah menemani dan membantu proses pengiriman kuesioner.
13. Keluarga nun jauh di sana : Bulik di Ciracas, Dadhe di Cipayung yang sudah jadi perantara dan inspirasi hingga skripsi ini dapat selesai.

14. Pak Pos keliling di depan UPN yang selalu siap mengantarkan amplop-amplop kuesioner ke perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta.
15. Seorang Ibu di perpustakaan BPS (Biro Pusat Statistik) Yogyakarta yang selalu memberikan informasi dan mencarikan buku-buku yang diperlukan.
16. Manajer-manajer perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah menjadi responden penelitian.
17. Teman-teman KKP angkatan VIII kel. 18 : Rintho, Arum, mba Tri, Fredy untuk kebersamaannya dan tetap menjaga komunikasi antara kita.
18. Penghuni Puri Bali : Dedi, Wiska-Ivan, Manu, Dharma-Gina, spesial buat Dewa-Nanda untuk printernya.
19. Serta semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari karena keterbatasan kemampuan maka penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan saran, kritik dan masukan dari berbagai pihak yang bersifat membangun.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran bagi pembaca semua.

Yogyakarta, 25 Oktober 2005

Penulis,

  
(Natalia Diah Wulandari)

## DAFTAR ISI



	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Batasan Masalah .....	5
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Sistematika Penulisan ..	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	9
A. Anggaran .....	9
1. Definisi dan Karakteristik Anggaran .....	9
2. Fungsi Anggaran .....	10
3. Proses Penyusunan Anggaran .....	14
B. Budaya Organisasional .....	16
C. Kinerja Manajerial .....	20
D. Anggaran sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja .....	21
E. Pendekatan Kontinjensi .....	22

F. Hubungan Budaya Organisasional, Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial .....	25
G. Hipotesis .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
A. Jenis Penelitian .....	28
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	28
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	28
D. Data yang Dicari .....	29
E. Teknik Pengumpulan Data .....	29
F. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling .....	30
G. Teknik Analisis Data .....	31
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>	<b>37</b>
A. Gambaran Umum Responden .....	37
B. Karakteristik Responden .....	38
C. Pengembalian Kuesioner .....	41
D. Statistik Deskriptif .....	42
E. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	43
F. Pengujian Hipotesis .....	44
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>49</b>
A. Kesimpulan .....	49
B. Keterbatasan .....	50
C. Saran .....	51
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>52</b>
<b>LAMPIRAN Kuesioner.....</b>	<b>54</b>
<b>LAMPIRAN 1 Tabel t.....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN 2 Jawaban Responden.....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN 3 Regresi.....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN 4 Validitas dan Reliabilitas.....</b>	<b>68</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Karakteristik Dimensi Budaya Organisasional Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan .....	19
Tabel II.2	Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial .....	26
Tabel IV.1	Nama Perusahaan Manufaktur .....	38
Tabel IV.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	38
Tabel IV.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	39
Tabel IV.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	39
Tabel IV.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berada di Jabatan Sekarang .....	40
Tabel IV.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	40
Tabel IV.7	Rincian Pembagian dan Penerimaan Kuesioner .....	41
Tabel IV.8	Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian .....	42
Tabel IV.9	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas <i>Pre-test</i> .....	43
Tabel IV.10	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Keseluruhan .....	43
Tabel IV.11	Hasil Analisis Regresi .....	44

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Model Penelitian .....	5
Gambar 2	Kurve Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....	36
Gambar 3	Kurve Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....	46

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Saat ini dunia bisnis berada dalam lingkungan yang menuntut mereka untuk fleksibel dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, agar mereka mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sementara itu, organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti adalah dengan menggunakan anggaran partisipatif (Mustikawati, 1999: 26). Anggaran adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisi rencana kegiatan masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam penyusunan anggaran tersebut, top manager perlu melibatkan bawahan agar anggaran yang disusun dapat merepresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh anggota (Darlis, 2002: 86).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan seperti yang diungkapkan oleh Argyris, Becker dan Green (dalam Mustikawati, 1999: 97). Hal tersebut juga didukung oleh Supomo dan Indriantoro (1998: 62) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial.



Selama ini sejumlah penelitian empiris telah membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Leavitt (1963); Schuler dan Kim (1976); Brownell (1982); Brownell dan Mc Innes (1986); dan Indriantoro (1993). Sementara hasil penelitian Milani (1975); Kenis (1979); dan Riyanto (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya. Sedangkan beberapa penelitian yang lain seperti Sterdy (1960); Bryan dan Locke (1967) melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Riyadi, 2000: 135).

Govindarajan (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 65) mengemukakan bahwa untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi dan upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang dapat membuat anggaran partisipatif menjadi lebih efektif. Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial (Riyadi, 2000: 135).

Penelitian mengenai budaya organisasi merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan salah satu aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) milik perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional (Indriantoro, 2000: 442). Selain itu, Brownell (dalam Kurniawan, 2002: 302) mengidentifikasi ada 4 variabel yang mempengaruhi

hubungan antara partisipasi dengan kinerja, meliputi variabel kultural, organisasional, hubungan interpersonal dan individual. Berdasarkan penelitian Kotter dan Heskett (1992: 11) terhadap perusahaan dengan berbagai jenis bidang di Amerika, ditemukan bahwa kultur organisasional mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kultur organisasional merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam dekade yang akan datang. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh O'Reilly (1989) menunjukkan hal yang sama bahwa kultur perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas suatu perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai kultur yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaannya (Indriantoro, 2000: 442). Berdasarkan hal-hal tersebut, maka peneliti termotivasi untuk melakukan replikasi penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) yang berjudul "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia".

Hasil Penelitian yang dilakukan Supomo dan Indriantoro tersebut menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Berkaitan dengan pengujian terhadap pengaruh budaya organisasional, hasil penelitian ini menemukan pengaruh yang positif dari budaya organisasional yang

berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Alasan peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan budaya organisasional sebagai *moderating variable* adalah untuk mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dan untuk melakukan generalisasi temuan-temuannya dengan sampel yang berbeda.

Sekaran (2000: 23) menyatakan bahwa akan diperoleh lebih banyak keyakinan dan kepercayaan pada suatu temuan dan kesimpulan jika temuan-temuan yang sama muncul berdasarkan data yang dikumpulkan oleh pihak lain dengan menggunakan metode-metode yang sama. Pada saat hasil-hasil penelitian tersebut diulang atau direplikasi akan muncul keyakinan bahwa penelitian yang dilakukan bersifat keilmuan, serta semakin mudah penelitian digeneralisasi, semakin besar kegunaan dan nilainya.

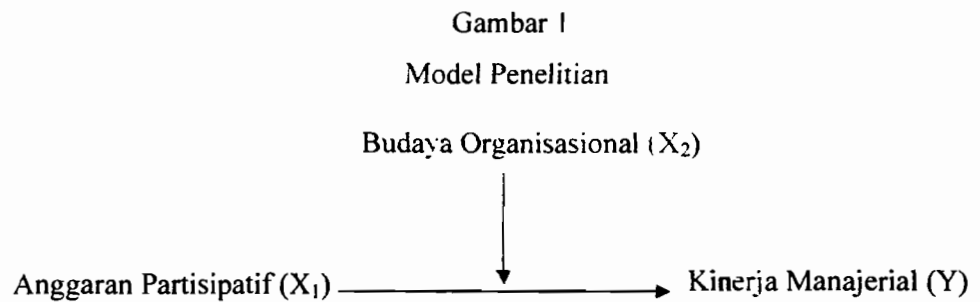
Melihat dari latar belakang yang ada, maka penulis mengambil judul “Budaya Organisasional sebagai *Moderating Variable* dalam Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial”.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas, maka permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

Apakah pengaruh positif antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dipengaruhi budaya organisasional sebagai *moderating variable*?

Gambar berikut menyajikan model penelitian yang menunjukkan pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, dan budaya organisasional sebagai *moderating variable* (Riyadi, 2000:136).



Dimana :

$X_1$  = anggaran partisipatif

$X_2$  = budaya organisasional

$Y$  = kinerja manajerial

### C. Batasan Masalah

Agar batasan masalah lebih terarah dan terfokus, maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Anggaran Partisipatif: Partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam organisasinya, baik periodik maupun tahunan.
2. Budaya organisasional: Menurut Hofstede (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 66), budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran,

perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain, serta dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, dan organisasi atau perusahaan. Supomo dan Indriantoro (1998: 66) berdasarkan studi terdahulu menyatakan bahwa budaya pada tingkatan organisasional merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi perilaku kelompok yang bersangkutan. Hofstede et.al. (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 67) membagi budaya organisasional ke dalam enam dimensi praktik: (1) *Process Oriented vs Results-Oriented*, (2) *Employee-Oriented vs Job Oriented*, (3) *Parochial vs Professional*, (4) *Open System vs Closed system*, (5) *Loose Control vs Tight Control*, dan (6) *Normative vs Pragmatic*. Dari keenam dimensi praktik tersebut, konsep budaya organisasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu yang berorientasi pada orang (*employee-oriented*) dan yang berorientasi pada pekerjaan (*job-oriented*). karena dimensi praktik tersebut mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipatif.

3. Kinerja manajerial: Kinerja manajerial adalah kinerja manajer pada perusahaan industri manufaktur besar dalam kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi,

pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan perwakilan atau representasi.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

Untuk menguji secara empiris budaya organisasional sebagai *moderating variable* dalam pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Untuk memberikan kontribusi berupa bukti empiris mengenai budaya organisasional sebagai *moderating variable* dalam pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten mengenai pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan budaya organisasional sebagai *moderating variable*.

#### **F. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi literatur-literatur yang digunakan penulis dalam penelitian.

**BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi penjelasan tentang jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data, populasi, sampel, teknik sampling, serta teknik analisis data.

**BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini berisi data hasil penelitian yang diolah menjadi bentuk tabel-tabel beserta pembahasannya.

**BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh hasil penelitian yang telah dianalisis, keterbatasan penelitian, dan saran oleh penulis.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Anggaran**

##### **1. Definisi dan Karakteristik Anggaran**

Hanson (dalam Riyadi, 2000: 137) mengemukakan bahwa anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut.

Menurut Munandar (1986: 1) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Sedangkan Schiff dan Lewin (dalam Riyadi, 2000: 137) mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.



Karakteristik anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2002: 1) adalah :

1. Anggaran mengestimasi potensi laba unit bisnis.
2. Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter dan didukung oleh ukuran-ukuran non moneter.
3. Anggaran biasanya mencakup periode 1 tahun.
4. Anggaran biasanya merupakan komitmen manajemen untuk menerima tanggung jawab mencapai tujuan yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran dikaji ulang dan disahkan oleh manajer dengan wewenang yang lebih tinggi.
6. Anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

## 2. Fungsi Anggaran

Menurut Supriyono (1999: 343) anggaran mempunyai berbagai macam fungsi sebagai berikut :

### 1. Fungsi Perencanaan

Langkah dalam perencanaan adalah penentuan tujuan, penentuan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dengan penyusunan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Anggaran ini berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program dalam jangka

pendek, umumnya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan luar dan kondisi perusahaan.

## 2. Fungsi Koordinasi

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

## 3. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan menjadi efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkat organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik.

#### 4. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat dilakukan dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

#### 5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

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

#### 6. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus

menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Dari fungsi-fungsi anggaran yang telah dicantumkan di atas, tampak bahwa peran serta manajer dalam penyusunan anggaran sangat penting sebab anggaran merupakan pedoman manajer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Anggaran yang dalam penyusunannya melibatkan manajer disebut sebagai anggaran partisipatif.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998: 63).

Seperti yang diungkapkan Milani (dalam Supomo dan indriantoro, 1998: 63), bahwa keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif.

Menurut Brownell (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 63) partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh

penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran.

Anggaran partisipatif tidak berarti setiap manajer dapat memilih anggaran 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 diusulkan (Supriyono, 1999: 350).

Anggaran yang diajukan oleh manajer merupakan anggaran yang disusun atas dasar kondisi yang dihadapi oleh divisi yang bersangkutan. Anggaran tersebut berisi informasi-informasi yang berkaitan dengan kondisi dan masalah yang dihadapi oleh masing-masing divisi sehingga nantinya anggaran yang disusun perusahaan sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan. Jadi anggaran yang disusun oleh manajer divisi menjadi dasar dalam penyusunan anggaran perusahaan.

### 3. Proses Penyusunan anggaran

Menurut Supriyono (1999: 94), proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

#### 1. Menyusun usulan anggaran

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun dan

mengkoordinasikan anggaran bagian organisasi dibawahnya sehingga seleksi usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite.

#### 2. Menyarankan revisi usulan anggaran

Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyesuaian dengan anggaran divisi yang lain dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.

#### 3. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan

Setelah usulan anggaran direvisi oleh setiap divisi yang bersangkutan dan revisinya telah disetujui oleh komite anggaran, maka komite merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.

#### 4. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan

Anggaran perusahaan mungkin masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang resmi. Setelah dilakukan revisi, anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan pula ke setiap divisi dan bagian organisasi di bawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2002: 13) proses penyusunan anggaran dibagi menjadi 2, yaitu : dari atas-ke bawah dan dari bawah-ke atas. Dengan anggaran dari bawah-ke atas,

manajer tingkat rendah dapat berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Sehingga proses penyusunan anggaran dari bawah-ke atas dapat meningkatkan kerjasama dalam pencapaian tujuan anggaran. Sedangkan penyusunan anggaran dari atas-ke bawah menunjukkan kurangnya kerjasama dari tiap bagian pembuat anggaran sehingga dapat membahayakan keberhasilan sebuah anggaran.

## **B. Budaya Organisasional**

Menurut Grotenhuis dan Budiharjo (2002: 11), pencarian dalam literatur untuk suatu dasar teoritis untuk pengertian budaya membawa banyak sekali pendekatan, konsep dan definisi yang berbeda. *The American Heritage Dictionary defines "culture" more formally as "the totality of socially transmitted behavior patterns, arts, beliefs, institutions, and all others products of human work and thought characteristics of a community or population."* Maksudnya budaya adalah kehidupan sosial secara menyeluruh dalam bentuk pola-pola tingkah laku, seni-seni, kepercayaan-kepercayaan, institusi-institusi dan seluruh hasil kerja manusia dan karakteristik pikiran dari sebuah komunitas atau populasi (dalam Kotter dan Heskett, 1992: 4).

Anthony dan Govindarajan (2002: 61) menyatakan bahwa aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti budaya, etos kerja, dan gaya manajemen penting untuk diperhatikan oleh para perancang sistem pengendalian formal, seperti dalam perencanaan strategis, penyusunan anggaran maupun pelaporan. Hal tersebut karena untuk menjalankan strategi

organisasi secara efektif, mekanisme yang bersifat internal dan yang terpenting adalah budaya di dalam organisasi itu sendiri, yaitu keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku, serta asumsi-asumsi yang dianut dan dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi.

Sementara itu, menurut Hofstede (dalam Indriantoro, 2002: 442) budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain, dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkat antara lain, nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial dan organisasional (perusahaan). Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Supomo dan Indriantoro, 1998: 66). Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan disamping tercermin pada nilai-nilai, budaya organisasional dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional yang lain (Supomo dan Indriantoro, 1998: 67).

Supomo dan Indriantoro (1998: 67) menemukan bahwa konsep budaya organisasional yang digunakan oleh Hofstede et.al (1990) dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan, pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya (nasional) Hofstede yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar



negara, antara lain oleh Socter dan Schreuder, Harrison. Pratt dan Beaulieu, Pratt et.al dan O'connor. Hofstede (dalam Indriantoro. 1998: 442) juga mengemukakan bahwa antara budaya nasional dengan budaya organisasional merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua-duanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktik-praktik.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Armia (2002: 92) yang menyatakan bahwa perbedaan budaya pada tingkat nasional lebih banyak bertempat pada nilai dan lebih sedikit pada praktiknya. Sebaliknya dalam tingkat organisasi, perbedaan budaya lebih banyak bertempat dalam praktik dan lebih sedikit dalam nilai. Perbedaan budaya organisasional selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub unit organisasi, dan tipe budaya dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antar divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan.

Hofstede et.al (dalam Supomo dan Indriantoro. 1998: 67) membagi kultur organisasional ke dalam enam dimensi praktis: (1) *Process-oriented vs Results-Oriented*, (2) *Employee-oriented vs Job-Oriented*, (3) *Parochial vs Professional*, (4) *Open system vs Closed system*. (5) *Loose Control vs Tight Control*, (6) *Normative vs Pragmatic*. Dari keenam dimensi praktik kultur organisasional tersebut menurut Hofstede,et.al (1990), yang mempunyai kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipatif adalah dimensi praktik yang kedua, yaitu orientasi pada orang (*employee-oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job-oriented*). Dalam penelitian ini peneliti mencoba mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan Supomo dan

Indriantoro (1998: 66) dengan hasil yang menunjukkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajemen pada budaya organisasi yang berorientasi pada orang, dan mempunyai pengaruh negatif pada budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan. Tabel berikut ini menyajikan beberapa faktor yang menonjol untuk mengidentifikasi karakteristik dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang dan yang berorientasi pada pekerjaan (Supomo dan Indriantoro, 1998: 67) :

Tabel II.1

Karakteristik Dimensi Budaya Organisasional : Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan

Orientasi pada orang	Orientasi pada pekerjaan
1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	2. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	3. kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	4. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

### C. Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney et.al. (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 64) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi, dan representasi. Argyris (dalam Riyadi, 2000: 137) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seperti yang telah dibahas, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat.

Penilaian kinerja manajerial sangat penting bagi perusahaan sebab dengan penilaian kinerja dapat diketahui sejauh mana manajer telah melakukan tugas-tugasnya demi mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui kinerja diperlukan pengukuran kinerja. Manfaat pengukuran kerja bagi manajer maupun karyawan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 353) adalah sebagai berikut :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

#### **D. Anggaran sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja**

Anggaran yang disusun oleh organisasi dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian organisasi dan penilaian kinerja manajerial. Pengukuran kinerja manajerial dilakukan dengan cara membandingkan kinerja keuangan sesungguhnya dengan kinerja keuangan yang disusun. Sistem pengukuran yang demikian sering disebut sistem pengukuran kinerja tradisional. Asumsi yang digunakan dalam sistem pengukuran tradisional adalah bahwa pekerja dapat melakukan sesuatu yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi ada keharusan untuk melakukan inovasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001: 636).

Pada anggaran, setiap program yang telah disusun diterjemahkan dalam anggaran tiap divisi sehingga prestasi divisi tersebut dapat diukur. Selama pelaksanaan program, manajer melakukan pengumpulan realisasi anggaran dan nilai yang dicapai oleh tiap divisi. Penilaian prestasi tiap divisi dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran. Menurut Supriyono (1999: 252) secara periodik

dilakukan pengukuran prestasi yaitu dari perbandingan tersebut dapat diketahui apakah prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tertentu memuaskan atau tidak.

Apabila realisasi anggaran biaya menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dari anggaran biaya yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memuaskan. Tetapi apabila realisasi anggaran biaya menunjukkan perbedaan yang lebih besar dari anggaran biaya yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut tidak memuaskan. Sebaliknya apabila realisasi anggaran pendapatan menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dari anggaran pendapatan yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut tidak memuaskan. Tetapi apabila realisasi anggaran pendapatan menunjukkan perbedaan yang lebih besar dari anggaran pendapatan yang telah disusun, maka dapat dikatakan bahwa prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memuaskan.

#### **E. Pendekatan Kontinjensi**

Penelitian yang menguji hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial, seperti telah dikemukakan sebelumnya, hasilnya tidak konsisten. Milani (1975) dan Brownell, dan Hirst (1986), misalnya, menemukan hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dengan kinerja manajerial. Disisi lain, penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh Stedry, Bryan dan

Locke seperti yang dilaporkan oleh Belkaoui (1989) menemukan ada hubungan yang negatif antara kedua variabel tersebut (Riyadi, 2000: 135).

Selanjutnya, Supomo dan Indriantoro (1998: 64) berdasarkan studi terdahulu mengemukakan tentang kemungkinan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Govindarajan (dalam Riyadi, 2000: 135) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut perlu digunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*).

Sementara itu, Riyadi (2000: 137) berdasarkan beberapa penelitian menyatakan bahwa penggunaan kerangka kontinjensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Brownell (dalam Kurniawan, 2002: 302) menjawab ketidak konsistenan di atas dengan menggunakan penjelasan kontinjensi untuk pengaruh anggaran partisipatif dengan kinerja. Kurniawan menyatakan bahwa Brownell mengidentifikasi ada 4 variabel yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi dengan kinerja, meliputi variabel kultural, organisasional, hubungan antar personil, dan individual. Hasil temuan Brownell tersebut telah mendorong Supomo dan Indriantoro (1998) untuk menguji pengaruh struktur dan budaya organisasional sebagai *moderating variable* terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial, dengan sampel

para manajer di perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta.

Sementara itu Mustikawati (1999: 97) mengatakan bahwa penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja manajer. Berdasarkan hasil temuan Brownell (dalam Mustikawati, 1999: 97) tersebut, maka penelitian ini menggunakan pendekatan teori kontinjensi untuk mengevaluasi keefektifan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, dengan budaya organisasional sebagai *moderating variable* dalam pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Murray (dalam Riyadi, 2000: 137) menjelaskan bahwa faktor *moderating* adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel, dan menurut Sekaran (2000: 95) *moderating variable* adalah variabel yang mempunyai suatu efek kontinjensi yang kuat pada hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.

Lebih jauh Sekaran (2000: 95) mengungkapkan bahwa kehadiran sebuah variabel ketiga (*moderating variable*) memodifikasi hubungan yang pertama kali terbentuk (*original*) antara variabel-variabel dependen dan independen. Saat hubungan antara variabel dependen dan independen menjadi kontinjen dan tergantung pada variabel lain, dapat dikatakan variabel ketiga mempunyai suatu efek *moderating* pada hubungan variabel dependen dan independen, dan variabel yang memoderasi hubungan tersebut dikenal sebagai *moderating variable*.

## **F. Hubungan Budaya Organisasional, Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial**

Holmes dan Marsden (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 68) menyatakan bahwa budaya perusahaan atau organisasional mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasional. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Armia (2002: 91) bahwa budaya dan struktur organisasi menurut Baligh merupakan sesuatu yang tidak berbeda, karena keyakinan dan nilai-nilai yang melekat pada budaya akan digunakan sebagai konsensus dalam pengambilan keputusan.

Anggaran yang disusun secara partisipatif, lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Hal tersebut sesuai dengan pengertian anggaran partisipatif menurut Brownell (dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 63) yaitu proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran. Menurut Hofstede et.al (1990), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya yang berorientasi pada orang. Partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan penilaian "*human relations*" dalam penyusunan anggaran (Argyris, dalam Supomo dan Indriantoro, 1998: 68).





Sesuai dengan karakteristik dimensi budaya organisasional yang terdapat pada tabel, konsep “*human relations*” merupakan faktor yang menonjol dalam budaya organisasional yang berorientasi pada orang daripada budaya organisasional yang berorientasi pada tugas.

Tabel II.2

Pengaruh Kultur Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi dengan Kinerja Manajerial

	Orientasi pada orang	Orientasi pada pekerjaan
Partisipasi tinggi	Kinerja tinggi	Kinerja rendah
Partisipasi rendah	Kinerja rendah	Kinerja tinggi

Dari penelitian Supomo dan Indriantoro (1998) yang mengambil sampel 500 orang manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dari budaya organisasional yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

### G. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan mengenai suatu hal yang harus diuji kebenarannya (Djarwanto dan Pangestu, 1998: 183). Sedangkan menurut Boedijoewono (2001: 203), hipotesis adalah suatu anggapan atau pendapat yang diterima secara tentatip (*a tentative statement*) untuk menjelaskan suatu fakta atau yang dipakai sebagai dasar bagi suatu penelitian. Agar suatu hipotesis dapat diuji, hipotesis harus dirumuskan secara jelas.

Pengujian suatu hipotesis pada hakekatnya dapat disusun dalam beberapa tahap. Tahapan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan hipotesis nol dan hipotesis alternatif
- b. Penentuan taraf nyata (*significant level*) biasanya digunakan simbol  $\alpha$ , misalnya 10%,5% atau 1%.
- c. Menentukan statistik uji atau kriteria uji yang akan dipergunakan apakah dengan kurva normal, distribusi t, distribusi  $x^2$  atau dengan distribusi F.
- d. Pengambilan keputusan, apakah hipotesis dapat diterima atautkah hipotesis ditolak.

Dengan demikian hipotesis dari penelitian ini adalah :

$H_a$  : Anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian empiris (*empirical research*) yang merupakan penelitian terhadap fakta yang diperoleh berdasarkan observasi atau pengalaman. Penelitian ini memerlukan kehadiran peneliti untuk melakukan observasi terhadap fakta atau segala sesuatu yang dialami tanpa perantaraan orang lain. Penelitian empiris umumnya lebih menekankan pada penyelidikan aspek perilaku daripada opini (Indriantoro dan Supomo, 2002: 29).

##### **B. Lokasi dan Waktu penelitian**

Pada penelitian ini dilakukan studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta dan dilaksanakan pada bulan Juni-Juli 2005.

##### **C. Subjek dan Objek penelitian**

- a. Subjek penelitian : Perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b. Objek penelitian : Budaya organisasional, anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

#### **D. Data yang dicari**

Data yang dicari dalam penelitian ini adalah data mengenai anggaran partisipatif, budaya organisasional, dan kinerja manajerial.

#### **E. Teknik pengumpulan data**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey, yaitu teknik pengumpulan data berupa opini dari subyek yang diteliti. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui jasa pos yang diawali dengan *pre-test* atau *pilot test*. *Pre-test* atau *pilot test* bertujuan untuk melihat seberapa baik peneliti dalam memotivasi responden dan kejelasan responden atas instruksi, pertanyaan, dan jawaban yang muncul. Selain itu juga untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari sebagian kuesioner yang dibagikan.

Kuesioner yang dibagikan berisi daftar pertanyaan dengan beberapa alternatif jawaban yang harus dipilih oleh responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat bagian. Bagian pertama berisi daftar pertanyaan demografik responden, bagian kedua terdiri dari pertanyaan tentang partisipasi, bagian ketiga berisi pertanyaan tentang budaya organisasional, serta bagian keempat yang berisi pertanyaan tentang kinerja manajerial.

Bagian pertama dari kuesioner penelitian ini mengenai data-data pribadi responden sebagai suatu pembatas untuk memastikan populasi data yang masuk sesuai dengan kriteria responden penelitian. Bagian kedua berisi

tentang instrumen partisipasi yang dikembangkan oleh Milani yang terdiri dari 6 item pertanyaan.

Selanjutnya bagian ketiga berisi instrumen budaya organisasional yang dikembangkan oleh Supomo dan Indriantoro berdasarkan hasil analisis faktor yang dilakukan oleh Hofstede et.al (1990) dan terdiri dari 8 item pertanyaan. Setiap item kuesioner berisi pertanyaan mengenai dimensi budaya organisasional yang mempertentangkan antara orientasi pada orang dengan orientasi pada pekerjaan. Dan bagian keempat berisi instrumen kinerja manajerial yang berisi 9 item pertanyaan meliputi 8 dimensi kinerja manajerial dan 1 dimensi secara keseluruhan yang dikembangkan oleh Mahoney.

## **F. Populasi, sampel, dan teknik sampling**

### **a) Populasi**

Kriteria populasi dari penelitian ini adalah :

1. Perusahaan-perusahaan industri manufaktur
2. Berlokasi di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta
3. Sudah memproduksi komersil
4. Mempunyai tenaga kerja lebih dari 100 orang

Satuan pengamatan yang menjadi sasaran penelitian ini adalah perusahaan industri manufaktur, sedangkan satuan analisisnya adalah manajer tingkat menengah.

#### b) Sampel

Kriteria responden yang dipilih sebagai anggota sampel dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah yang berada dalam perusahaan industri manufaktur. Alasan dipilihnya manajer tingkat menengah sebagai responden, yaitu : 1) Manajer tingkat menengah memiliki atasan dan bawahan, dan 2) Manajer biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan prestasi mereka biasanya yang dievaluasi dengan menggunakan data anggaran. Menurut Mia (dalam Riyadi, 2000: 139), ada dua alasan dipilih manajer tingkat menengah sebagai responden : (1) Manajer yang memimpin divisi (sub unit) dalam organisasi memiliki persepsi yang berbeda, dan (2) manajer yang bertindak sebagai pimpinan divisi diberi pelimpahan wewenang yang berbeda untuk menjalankan kegiatan divisinya.

#### c) Teknik sampling

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, sampel ditentukan dengan *simple random sampling* atau sampel acak sederhana. Dengan metode ini, tiap unit penelitian atau satuan elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

### G. Teknik analisis data

Kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting dalam penelitian ini, karena pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner. Keabsahan hasil penelitian sangat ditentukan

oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Apabila alat yang dipakai dalam proses pengumpulan data tidak valid dan atau tidak dapat dipercaya, maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu sebelum dilakukan pengolahan data lebih lanjut, untuk pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan dua macam tes, yaitu tes validitas dan tes reliabilitas guna menguji kesungguhan jawaban para responden.

#### 1. Teknik Pengujian Validitas

Pengujian validitas (kesahihan) menggambarkan tingkat kemampuan suatu angket untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Suatu angket dinyatakan valid, jika pertanyaan pada suatu angket mampu mengungkapkan sesuatu (faktor) yang akan diukur oleh angket tersebut (Santoso, 2001: 270).

Tujuan dari pengujian validitas kuesioner adalah untuk menguji ketepatan dalam penggunaan suatu alat ukur terhadap suatu kejadian. Uji analisa ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan menggunakan nilai Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA) yang diisyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisa faktor harus diatas 0,50 dengan faktor *loading* >0,4.

## 2. Teknik Pengujian Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2001: 270). Tujuan dari pengujian reliabilitas kuesioner adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden dapat diandalkan sebagai alat ukur atau tidak. Pengujian ini hanya dapat dilakukan pada pertanyaan-pertanyaan yang sudah memiliki validitas. Menurut Nunally (dalam Riyadi, 2000: 142) uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung Cronbach's Alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai tersebut dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki Cronbach's Alpha lebih dari 0,60.

## 3. Teknik Pengukuran Variabel

**Partisipasi.** Variabel partisipasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Setiap responden diminta untuk menjawab 6 butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam poses penyusunan anggaran, dengan memilih skala di antara 1 sampai dengan 7. Skala rendah (poin 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah, sebaliknya skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi.

**Budaya Organisasional.** Variabel budaya organisasional dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi budaya perusahaan pada level departemen atau bagian. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede, dkk. (1990). Pilihan jawaban meliputi angka



1 sampai dengan 5 yang menunjukkan skala rendah (poin 1) untuk budaya yang berorientasi pada pekerjaan dan skala tinggi (poin 5) untuk budaya yang berorientasi pada orang.

**Kinerja Manajerial.** Variabel manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk. (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala 1 sampai dengan 9. Kinerja manajerial yang diukur meliputi 8 dimensi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi, serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan. Skala kinerja terdiri dari : 1 sampai dengan 3 untuk kinerja dibawah rata-rata, 4 sampai dengan 6 untuk kinerja rata-rata, dan 7 sampai dengan 9 untuk kinerja di atas rata-rata.

#### 4. Teknik Pengujian Hipotesa

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji budaya organisasional sebagai *moderating variable* dalam pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, maka data yang sudah diolah perlu dianalisa. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen (budaya organisasional dan anggaran partisipatif) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial) sehingga model analisis data yang digunakan dalam

penelitian ini disajikan dalam persamaan regresi yang diambil dari persamaan yang digunakan oleh Riyadi (2000) adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_1.X_2 + e$$

Dimana,

Y	= kinerja manajerial
X <sub>1</sub>	= anggaran partisipatif
X <sub>2</sub>	= budaya organisasional
X <sub>1</sub> .X <sub>2</sub>	= interaksi antara X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub>
a	= konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , b <sub>3</sub>	= koefisien regresi
e	= <i>error</i>

Untuk melakukan pengujian hipotesis dilakukan tahapan sebagai berikut (Boedijoewono, 2001: 203) :

- a. Menentukan hipotesis nihil (H<sub>0</sub>) dan hipotesis alternatif (H<sub>a</sub>).

$$H_0 = b_3 \leq 0$$

Anggaran partisipatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$$H_a = b_3 > 0$$

Anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

- b. Menentukan *level of significance* ( $\alpha$ ) = 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95% dan *degree of freedom* =  $n-2$ .
- c. Mencari  $t_{hitung}$  dengan program SPSS versi 10.0.
- d. Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi.

Gambar 2

Kurve Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$ 

- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  tidak dapat ditolak
  - Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  didukung
- e. Pengambilan keputusan
- Dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .
- Apabila  $H_0$  tidak dapat ditolak artinya anggaran partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Apabila  $H_a$  didukung artinya anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **A. Gambaran Umum Responden**

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Data perusahaan manufaktur tersebut diambil dari Direktori Industri Besar dan Sedang Biro Pusat Statistik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2003 katalog nomor 6133.34.

Pada tahun 2003 jumlah perusahaan manufaktur besar yang aktif di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tercatat sebanyak 90 perusahaan. Perusahaan-perusahaan tersebut berlokasi di wilayah Kabupaten Bantul sebanyak 27 perusahaan, di Kabupaten Sleman sebanyak 41 perusahaan, dan di kota Yogyakarta sebanyak 17 perusahaan. Sedangkan di Kabupaten Gunung Kidul dan Kulon Progo masing-masing terdapat 2 dan 3 perusahaan.

Dari populasi perusahaan manufaktur yaitu sebanyak 90 perusahaan, dengan tingkat kesalahan 5% di dapat sampel sebanyak 72 perusahaan. Selanjutnya hanya terdapat 11 perusahaan yang respondennya mengisi kuesioner dengan lengkap.

Nama-nama perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel IV.1

Nama Perusahaan Manufaktur

No	Nama Perusahaan
1	PT. Bothwell Indonesia
2	PT. Abi Elang Indo
3	PT. Supratik Suryamas
4	PT. Indokor Dayamina
5	PT. Eagle Glove Indonesia
6	PT. Supersonic Chemical Industry
7	Agung Saputra Tex
8	PT. Pelangi Matarex Kumala
9	PT. Aneka Sinendo
10	PT. Matarindo Kreasisarana
11	PT. Adi Satria Abadi

**B. Karakteristik Responden**

Total responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 30 orang dan tiap responden memiliki karakteristik yang berbeda. Pada penelitian ini, karakteristik responden akan dilihat dari jenis kelamin, umur, kedudukan/jabatan di perusahaan, jangka waktu berada di jabatan saat ini, dan tingkat pendidikan.

Tabel IV.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden (orang)	Prosentase (%)
Pria	18	60
Wanita	12	40
Jumlah	30	100

Manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah pria yaitu sebanyak 60% sedangkan wanita sebanyak 40%.

Tabel IV.3

## Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Responden (orang)	Prosentase (%)
25 – 35 tahun	4	13,33
36 – 45 tahun	22	73,33
≥ 46 tahun	4	13,33
Jumlah	30	100

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 13,33% responden berumur 25 tahun hingga 35 tahun, dan 73,33% responden berumur antara 36 tahun hingga 45 tahun. Sedangkan responden yang berumur 46 tahun ke atas sebanyak 13,33%.

Tabel IV.4

## Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Responden (orang)	Prosentase (%)
Manajer Keuangan	4	13,33
Manajer Produksi	8	26,67
Manajer Pemasaran	1	3,33
Manajer Lain-lain	17	56,67
Jumlah	30	100

Jabatan responden sesuai data yang diperoleh adalah manajer keuangan sebanyak 13,33%, manajer produksi sebanyak 26,67%, manajer pemasaran sebanyak 3,33% dan prosentase terbesar adalah manajer lainnya

sebanyak 56,67%. Manajer lain-lain terdiri dari manajer teknik dan manajer personalia dan umum.

Tabel IV.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berada di Jabatan Sekarang

Lama di Jabatan Sekarang	Responden (orang)	Prosentase (%)
< 1 tahun	1	3,33
1 – 4 tahun	15	50
5 – 10 tahun	12	40
> 10 tahun	2	6,67
Jumlah	30	100

Berdasarkan lamanya responden berada di jabatan sekarang, di dapat hasil 3,33% untuk responden yang berada di jabatan sekarang kurang dari 1 tahun, dan 50% responden antara 1 hingga 4 tahun. Responden yang memegang jabatan saat ini antara 5 hingga 10 tahun sebanyak 40% dan 6,67% responden yang memegang jabatan saat ini lebih dari 10 tahun.

Tabel IV.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Responden (orang)	Prosentase (%)
S <sub>1</sub>	14	46,67
D <sub>3</sub> atau sederajat	8	26,67
SLTA atau sederajat	8	26,67
Jumlah	30	100

Responden dalam penelitian ini sebagian besar mempunyai tingkat pendidikan S<sub>1</sub> yaitu sebanyak 46,67%. Kemudian untuk tingkat pendidikan D<sub>3</sub> atau sederajat dan SLTA atau sederajat masing-masing sebesar 26,67%.

### C. Pengembalian Kuesioner

Kuesioner dibagikan kepada manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan manajer lain-lain yang bekerja di perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdapat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada tabel berikut ini dapat dilihat gambaran pembagian dan pengembalian kuesioner pada saat *pre-test* hingga tahap selanjutnya.

Tabel IV.7

Rincian Pembagian dan Penerimaan Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Pengiriman tahap awal ( <i>pre-test</i> )	75
Kuesioner yang kembali	32
Kuesioner yang tidak lengkap	10
Responden yang berpartisipasi	22
Pengiriman tahap kedua	141
Kuesioner yang kembali	15
Kuesioner yang tidak lengkap	7
Responden yang berpartisipasi	8
Total kuesioner yang kembali	47
Total kuesioner yang direspon	30
Prosentase total kuesioner yang direspon	13,89 %



#### D. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Indriantoro dan Supomo, 2002: 170). Analisis deskriptif pada penelitian ini dilakukan terhadap 30 jawaban responden yang telah memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel IV.8

Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Range Teoritis	Range Aktual
Partisipasi	29,57	7,16	6 - 36	8 - 27
Budaya Organisasional	24,51	8,43	8 - 64	12 - 33
Kinerja Manajerial	63,41	11,36	9 - 81	35 - 66

Dari hasil statistik deskriptif tersebut dapat diketahui bahwa mean untuk partisipasi sebesar 29,57, untuk budaya organisasional sebesar 24,51 dan untuk kinerja manajerial sebesar 63,41. Untuk standar deviasi diketahui anggaran partisipasi sebesar 7,16 untuk budaya organisasional sebesar 8,43, dan untuk kinerja manajerial sebesar 11,36. Range aktual untuk partisipasi antara 8-27, untuk budaya organisasi antara 12-33, dan untuk kinerja manajerial antara 35-66.

### E. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga instrumen yang digunakan cukup sahih (*valid*) dan andal (*reliable*). Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian validitas dengan nilai Kaiser's MSA lebih dari 0,50 dengan *factor loading* berada pada kisaran 0,40 ke atas dan pengujian reliabilitas dengan nilai yang diperoleh lebih dari 0,60. Berikut ini merupakan hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada saat *pre-test* dan keseluruhan kuesioner.

Tabel IV.9

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas *Pre-test*

Variabel	Cronbach's Alpha	Kaiser's MSA	Factor Loading
Partisipasi	0,9448	0,887	0,838 - 0,931
Budaya Organisasional	0,8966	0,810	0,546 - 0,875
Kinerja Manajerial	0,9467	0,815	0,743 - 0,900

Tabel IV.10

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Keseluruhan

Variabel	Cronbach's Alpha	Kaiser's MSA	Factor Loading
Partisipasi	0,9434	0,903	0,806 - 0,931
Budaya Organisasional	0,9215	0,849	0,649 - 0,882
Kinerja Manajerial	0,9649	0,902	0,847 - 0,925

### E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda pada program SPSS versi 10.0. Tujuannya adalah untuk menguji budaya organisasional sebagai *moderating variable* dalam pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.11  
Hasil Analisis Regresi

Simbol	Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koefisien	Standar t Error	t - value	P
X <sub>1</sub>	Partisipasi	b <sub>1</sub>	-1,590	0,432	-3,679	0,001
X <sub>2</sub>	Budaya Organisasional	b <sub>2</sub>	-1,708	0,451	-3,785	0,001
X <sub>1</sub> X <sub>2</sub>	Interaksi	b <sub>3</sub>	0,219	0,072	3,039	0,005
	Konstanta	a	18,850	2,648	7,119	0,000

R<sup>2</sup> = 0,613                      F = 13,738                      P = 0,000                      n = 30

Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 4.11 menunjukkan bahwa koefisien b<sub>3</sub> secara statistik signifikan pada 0,005. Hal ini berarti bahwa budaya organisasional sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian regresi menunjukkan angka 0,000. Oleh karena persamaan regresi ini secara statistik signifikan pada tingkat 0,05, maka persamaan regresi yang dihasilkan yaitu :

$$Y = 18,850 - 1,590X_1 - 1,708X_2 + 0,219X_1 \cdot X_2$$

Hasil persamaan regresi tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja manajerial karena keseluruhan model tersebut secara statistik signifikan.

Dengan demikian hasil persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel  $X_1$  (partisipasi) mengalami penurunan, berarti karyawan semakin tidak berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka variabel Y (kinerja manajerial) akan meningkat. Sedangkan jika variabel  $X_2$  (budaya organisasional) mengalami penurunan, berarti budaya organisasional akan semakin berorientasi pada pekerjaan, maka variabel Y (kinerja manajerial) akan meningkat. Kemudian jika interaksi antara variabel  $X_1$  (partisipasi) dan  $X_2$  (budaya organisasional) mengalami kenaikan, berarti karyawan akan semakin berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan budaya organisasional akan semakin berorientasi pada orang, maka variabel Y (kinerja manajerial) akan meningkat.

Sedangkan pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dapat diketahui dengan  $R^2$  sebesar 61,3%. Dan sisanya sebesar 38,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel  $X_1$  (anggaran partisipatif) dan  $X_2$  (budaya organisasional). Untuk nilai F diketahui sebesar 13,738 signifikan pada  $p = 0,000$ .

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa "anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional

berorientasi pada pekerjaan". Tahapan pengujiannya adalah sebagai berikut (Boedijoewono, 2001: 203) :

- a. Menentukan hipotesis nihil ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ).

$$H_0 = b_3 \leq 0$$

Anggaran partisipatif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

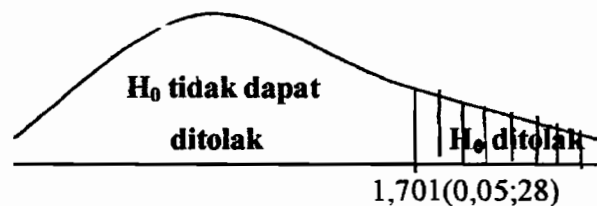
$$H_a = b_3 > 0$$

Anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

- b. Menentukan *level of significance* ( $\alpha$ ) = 5% dengan nilai *level of confidence* sebesar 95% dan *degree of freedom* =  $30-2 = 28$ .
- c. Mencari  $t_{hitung}$  dengan program SPSS versi 10.0.
- d. Menentukan kriteria pengujian dengan satu sisi.

Gambar 3

Kurve Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$



- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  tidak dapat ditolak
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  didukung

e. Pengambilan keputusan

Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk koefisien  $b_3$  adalah sebesar 3,039. Sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  untuk koefisien  $b_3$  diperoleh dengan melihat daftar nilai  $t$  pada lampiran 1 dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 30 - 2 = 28$  adalah sebesar 1,701. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} (3,039) > t_{tabel} (1,701)$ . Hal ini berarti bahwa budaya organisasional sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian ini juga berhasil mendukung hipotesis bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

Dengan demikian anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual. Menurut Hofstede et.al (1990), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi budaya organisasional yang berorientasi pada orang. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan lebih efektif pada budaya organisasional yang berorientasi pada orang daripada budaya organisasional yang berorientasi pada pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian

yang telah dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) yang digunakan sebagai pedoman oleh peneliti untuk melakukan penelitian yang mengkonfirmasi hasil penelitian tersebut.

## BAB V

### PENUTUP

Dalam bab ini akan disampaikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran yang diambil penulis berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.

#### A. Kesimpulan

Dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan, ditemukan bukti empiris bahwa budaya organisasional sebagai *moderating variable* mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika budaya organisasional berorientasi pada orang dan semakin lemah ketika budaya organisasional berorientasi pada pekerjaan.

Anggaran partisipatif akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi, jika perusahaan atau atasan menaruh perhatian dan peduli terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan orang tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek '*human relation*' dalam upaya peningkatan kinerja para karyawan (Supomo dan Indriantoro, 1998: 68).





## B. Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yang membatasi kesempurnaannya. Oleh karena itu, keterbatasan ini perlu lebih diperhatikan untuk penelitian-penelitian berikutnya. Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain :

1. Penggunaan *self-rating scale* pada pengukuran variabel kinerja manajerial seperti yang diakui oleh beberapa peneliti mungkin menyebabkan adanya kecenderungan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari yang seharusnya, sehingga penilaian kinerja cenderung lebih tinggi (*leniency bias*). Riyadi (2000: 148) mengungkapkan bahwa jika pengukuran variabel kinerja manajerial menggunakan *superior-rating* dengan sudut pandang yang berbeda, maka akan dapat mempengaruhi hasil yang diperoleh.
2. Sedikitnya jumlah sampel yang terdapat dalam penelitian ini mengakibatkan peneliti harus berhati-hati dalam menggeneralisasi hasil-hasil penelitian ini. Penelitian ini mungkin dapat menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para manajer di perusahaan yang terdaftar di BEJ, selain dari perusahaan manufaktur.
3. Data pada penelitian ini diperoleh dari penggunaan kuesioner yang telah diisi berdasarkan pada persepsi jawaban responden, dan hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.

4. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuesioner dan tidak dengan melakukan wawancara atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan. Sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner tersebut.

### C. Saran

Disamping beberapa keterbatasan di atas, penelitian ini mempunyai beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk penelitian berikutnya dapat menggunakan *superior-rating* untuk mengukur variabel kinerja manajerial. Sehingga kecenderungan responden untuk menilai kinerjanya lebih tinggi menjadi lebih kecil.
2. Jumlah sampel yang besar akan lebih baik pada saat menggeneralisasikan hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerjemah: Drs. Fx. Kurniawan Tjakrawala M.Si. Buku I dan II. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Armia, Chairuman. (2002, April). Peranan Budaya Dalam Implementasi Good Corporate Governance. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 14, No.1, hal 89-102.
- Boedidjowono, Nugroho. (2001). *Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Darlis, Edfan. (2002, Januari). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 5, No.1, hal. 85-101.
- Djarwanto, Ps dan Pangestu Subagyo. (1998). *Statistik Induktif*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Grotenhuis, Frits D.J dan Andreas Budihardjo. (2000, Agustus). Culture as a Determinant Of Business Succes : A Theoretical and Practical Analysis. *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya*. Vol. VIII, No.12, hal. 10-17.
- Indriantoro, Nur. (2000). Hubungan Size dan Fungsi Dengan Kultur Organisasi Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan bisnis Indonesia*. Vol 15, No. 4, hal. 442-452.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE
- Kotter, John P. dan James L. Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. (2001). *Budgcting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mustikawati, Reny. (1999, Agustus). Pengaruh Locus Of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. I, No. 2, hal. 96-119.

- Riyadi, Slamet. (2000, Juli). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderat Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 3, No. 2, hal. 134-150.
- Santoso, Singgih. (2001). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. (2000). *Research Methods for Business. A Skill Build Approach* (ed.3). John Wiley & Sons, Inc.
- Supomo, Bambang dan Nur Indriantoro. (1998). Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola*. Vol. 7, No. 18, hal. 61-84.
- Supriyono, R.A. (1999). *Akuntansi Manajemen I*. Yogyakarta: BPFE.

# *LAMPIRAN*



# UNIVERSITAS SANATA DHARMA

## FAKULTAS EKONOMI

Nomor : 31/Kaprodi Akt./311/VI/2005

17 Juni 2005

Lamp. : ———

Hal : *Ijin Penelitian*

Kepada  
Yth. Pimpinan  
Perusahaan-Perusahaan Manufaktur  
di Wilayah DIY

Dengan hormat,  
Dengan ini kami memohonkan ijin bagi mahasiswa kami,

**N a m a** : Nataiia Diah Wulandari  
**N I M i** : 012114080  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Jurusan** : Akuntansi  
**Semester** : VIII

untuk melaksanakan penelitian dalam rangka tugas kuliah dengan ketentuan sebagai berikut:

**L o k a s i** : Perusahaan-Perusahaan Manufaktur  
di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta

**Waktu** : Bulan Juni - Juli 2005

**J u d u l** : Budaya Organisasional Sebagai Moderating Variable Dalam  
Pengaruh Keefektifan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja  
Manajerial

Atas perhatian dan ijin yang diberikan kami mengucapkan terima kasih.



Hormat kami,  
Ketua Program Studi Akuntansi  
*Hansidi YH*  
Drs. Hansidi YH, M.Si., Akt.

Kepada Yth. Bapak/Ibu

Di tempat

Dengan hormat,

Dengan segala kerendahan hati, saya :

Nama : Natalia Diah Wulandari

Status : Mahasiswi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata  
Dharma Yogyakarta

No mhs : 012114080

Pada kesempatan ini memohon izin kepada Bapak/Ibu untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan penelitian mengenai “Budaya Organisasional sebagai *Moderating Variable* dalam Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.”

Penelitian ini semata-mata hanya merupakan karya ilmiah, dalam rangka penulisan skripsi saya untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S<sub>1</sub>), dan tidak mempunyai maksud lain. Oleh karena itu saya memohon kesediaan Bapak/Ibu, untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan.

Akhir kata atas segala bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



(Natalia Diah Wulandari)

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah saya lampirkan dan bersedia mengirimkan kembali kuesioner tersebut.

Untuk itu saya menyertakan perangko balasan dan alamat yang dituju untuk mengirimkan kembali kuesioner tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



(Natalia Diah Wulandari)



**Pertanyaan Demografik (Identitas responden)**

**Petunjuk pengisian :**Daftar pertanyaan berikut ini terdiri dari isian dan pilihan.

Pada tipe isian, isilah pada tempat jawaban yang telah disediakan dengan singkat dan jelas. Sedangkan pada tipe pilihan, berilah tanda O pada angka/huruf pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

- 1) Jenis kelamin
  - a. Pria
  - b. Wanita
- 2) Umur.....tahun
- 3) Jabatan Bapak/Ibu saat ini adalah sebagai :
  - a. Manajer Keuangan
  - b. Manajer Produksi
  - c. Manajer Pemasaran
  - d. Lain-lain.....
- 4) Lama Bapak/Ibu memegang jabatan di atas adalah.....tahun.
- 5) Pendidikan terakhir :

a. S <sub>3</sub>	d. D <sub>3</sub> atau sederajat
b. S <sub>2</sub>	e. SLTA atau sedcrajat
c. S <sub>1</sub>	f. Lain-lain.....

### A. Instrumen PARTISIPASI (Milani, 1975)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran Anda dalam penyusunan anggaran perusahaan. Mohon Anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memilih (melingkari) nomor 1 sampai dengan 7. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Anda dengan kedua pilihan jawaban yang tersedia.

1. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut dalam penyusunan.

1	2	3	4	5	6	7
Tidak satu anggaran pun					Semua anggaran	

2. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sembarangan dan/logis dan/atau tidak logis				Sangat masuk akal dan/ atau logis		

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

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah					Sangat sering	

4. Menurut perasaan anda, seberapa banyak pengaruh anda yang tercermin dalam anggaran akhir final

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah			Sangat banyak jumlahnya			

5. Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap anggaran? Kontribusi saya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak penting			Sangat penting			

6. Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat anda dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah			Sangat sering			

**B. Instrumen DIMENSI KULTUR ORGANISASIONAL. (dikembangkan dari Hofstede, dkk., 1990)**

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan dimensi kultur organisasional di perusahaan Anda. Mohon Anda menyatakan pendapat atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan melingkari nomor diantara 1 sampai dengan 5 :

1= sangat setuju (SS)

2= setuju (S)

3 = tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju (TP)

4= tidak setuju (TS)

5 = sangat tidak setuju (STS)

	SS	S	TP	TS	STS
1. Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu daripada dibuat secara kelompok.	1	2	3	4	5
2. Ditempat saya bekerja, saya lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan pada orang yang mengerjakannya.	1	2	3	4	5
3. Ditempat saya bekerja, keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajer puncak.	1	2	3	4	5
4. Ditempat saya bekerja, para manajer cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi di departemennya.	1	2	3	4	5

5. Ditempat saya bekerja, perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan manajemen.	1	2	3	4	5
6. Ditempat saya bekerja, saya tidak memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai yang baru.	1	2	3	4	5
7. Ditempat saya bekerja, saya tidak mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar.	1	2	3	4	5
8. Ditempat saya bekerja, saya tidak peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai.	1	2	3	4	5

**C. Instrumen KINERJA MANAJERIAL (Mahoney, dkk., 1963)**

Mohon Anda ukur kinerja Anda akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai dengan 9, sesuai dengan skala yang menurut Anda paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut :

Kinerja dibawah rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Bidang	Skala Kinerja (angka 1 s/d 9)
<p>1. <i>Perencanaan</i></p> <p>Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.</p>	<p>.....</p>
<p>2. <i>Investigasi</i></p> <p>Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan Laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.</p>	<p>.....</p>
<p>3. <i>Pengkoordinasian</i></p> <p>Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.</p>	<p>.....</p>
<p>4. <i>Evaluasi</i></p> <p>Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.</p>	<p>.....</p>
<p>5. <i>Pengawasan</i></p> <p>Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.</p>	<p>.....</p>

<p>6. <i>Pemilihan staff</i></p> <p>Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.</p>	<p>.....</p>
<p>7. <i>Negoisasi</i></p> <p>Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.</p>	<p>.....</p>
<p>8. <i>Perwakilan</i></p> <p>Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan Anda.</p>	<p>.....</p>
<p>9. <i>Kinerja secara menyeluruh</i></p>	<p>.....</p>

## Lampiran 1

Tabel t

	10%	5%	2,5%	1%
1	3,078	6,314	12,706	31,821
2	1,886	2,920	4,303	6,965
3	1,638	2,353	3,182	4,541
4	1,533	2,132	2,776	3,747
5	1,476	2,015	2,571	3,365
6	1,440	1,943	2,447	3,143
7	1,415	1,895	2,365	2,998
8	1,397	1,860	2,306	2,896
9	1,383	1,833	2,262	2,821
10	1,372	1,812	2,228	2,764
11	1,363	1,796	2,201	2,718
12	1,356	1,782	2,179	2,681
13	1,350	1,771	2,160	2,650
14	1,345	1,761	2,145	2,624
15	1,341	1,753	2,131	2,602
16	1,337	1,746	2,120	2,583
17	1,333	1,740	2,110	2,567
18	1,330	1,734	2,101	2,552
19	1,328	1,729	2,093	2,539
20	1,325	1,752	2,086	2,528
21	1,323	1,721	2,080	2,518
22	1,321	1,717	2,074	2,508
23	1,319	1,714	2,069	2,500
24	1,318	1,711	2,064	2,492
25	1,316	1,708	2,060	2,485
26	1,315	1,706	2,056	2,479
27	1,314	1,703	2,052	2,473
28	1,313	1,701	2,048	2,467
29	1,311	1,699	2,045	2,462
30	1,310	1,697	2,042	2,457
31	1,309	1,696	2,040	2,453
32	1,309	1,694	2,037	2,449
33	1,308	1,692	2,035	2,445
34	1,307	1,691	2,032	2,441
35	1,306	1,690	2,030	2,438
36	1,306	1,688	2,028	2,434
37	1,305	1,687	2,026	2,431
38	1,304	1,686	2,042	2,429
39	1,304	1,685	2,023	2,426
40	1,303	1,684	2,021	2,423



## Lampiran 2

### Anggaran Partisipatif (X1)

	X1 1	X1 2	X1 3	X1 4	X1 5	X1 6
1	4	4	4	3	5	3
2	4	4	4	4	4	4
3	4	3	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	3
5	5	6	6	5	5	6
6	6	5	6	6	5	5
7	7	6	5	6	6	6
8	7	6	6	7	6	7
9	7	6	7	7	7	6
10	4	4	3	4	5	4
11	6	6	6	6	6	7
12	5	5	4	5	5	4
13	4	4	3	3	4	3
14	4	3	3	4	4	4
15	5	4	5	4	5	4
16	4	3	5	4	4	3
17	4	3	4	4	4	3
18	6	6	6	6	6	6
19	4	6	5	5	4	4
20	5	6	6	5	5	4
21	5	4	4	3	4	4
22	4	4	3	5	3	4
23	5	5	5	6	6	5
24	7	7	6	7	6	7
25	5	4	5	5	5	5
26	4	3	5	4	3	4
27	5	4	5	5	5	4
28	7	6	4	5	5	7
29	6	7	7	6	6	5
30	7	6	7	7	6	7

Number of cases : 30

## Budaya Organisasi (X2)

	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	X2 5	X2 6	X2 7	X2 8
1	1	2	2	2	2	1	3	3
2	2	2	2	1	2	3	2	3
3	1	2	2	2	2	3	4	3
4	2	3	3	3	3	3	1	1
5	3	2	3	2	2	3	3	3
6	3	2	2	3	3	3	4	3
7	4	3	4	3	3	4	2	4
8	3	4	3	3	3	4	4	5
9	3	4	3	4	4	4	3	4
10	4	4	3	3	3	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	5
12	5	4	4	4	4	4	4	5
13	3	3	2	3	3	2	3	2
14	4	5	5	4	4	5	5	4
15	4	4	4	3	3	3	3	3
16	1	2	2	2	2	3	3	4
17	2	3	2	2	3	3	2	2
18	4	3	3	3	3	3	4	3
19	2	1	2	4	2	4	2	4
20	4	4	4	4	4	3	5	4
21	3	2	2	2	1	3	3	2
22	2	2	3	2	1	3	1	5
23	3	2	2	1	2	2	2	3
24	4	3	3	4	4	4	4	5
25	2	2	2	2	2	3	3	4
26	5	4	5	4	5	4	4	5
27	4	4	5	5	4	5	5	4
28	1	2	2	3	2	2	2	1
29	4	3	4	3	3	4	4	4
30	3	2	3	1	1	2	3	2

Number of cases : 30

## Kinerja Manajerial (Y)

	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9
1	9	8	7	9	8	8	9	8	8
2	8	8	8	8	8	9	9	8	8
3	8	8	7	9	9	8	7	7	8
4	9	8	7	8	8	8	8	7	7
5	8	7	8	7	8	8	9	7	7
6	7	7	8	8	8	7	8	8	8
7	7	7	6	7	6	6	7	7	7
8	5	5	6	7	5	6	6	7	9
9	5	4	6	6	6	6	6	7	6
10	7	8	8	8	8	8	7	8	8
11	6	7	7	7	7	6	7	7	6
12	6	6	7	6	6	6	7	6	6
13	8	8	8	8	8	8	8	8	8
14	5	6	5	5	5	5	4	4	5
15	8	7	8	3	8	7	8	8	8
16	8	7	8	9	8	8	9	8	8
17	8	8	9	8	8	8	8	9	8
18	7	6	6	7	5	6	7	7	7
19	7	8	7	9	7	7	9	8	8
20	7	7	8	7	7	8	6	6	7
21	8	9	9	8	7	7	8	8	8
22	8	7	9	8	8	9	8	8	8
23	8	8	7	8	9	8	7	7	8
24	6	6	7	6	6	6	7	6	6
25	8	8	8	7	8	7	8	8	8
26	4	5	6	5	6	5	5	4	5
27	6	5	6	6	5	5	5	6	6
28	7	8	7	8	7	7	8	7	6
29	7	6	6	7	6	6	7	6	6
30	4	5	4	4	4	4	5	5	4

Number of cases : 30

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1, X2, X1, X2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 <sup>a</sup>	.613	.569	.77

a. Predictors: (Constant), X1\_X2, X1, X2

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.445	3	8.148	13.738	.000 <sup>a</sup>
	Residual	15.422	26	.593		
	Total	39.867	29			

a. Predictors: (Constant), X1\_X2, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.850	2.648		7.119	.000
	X1	-1.590	.432	-1.907	-3.679	.001
	X2	-1.708	.451	-2.285	-3.785	.001
	X1_X2	.219	.072	2.651	3.039	.005

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran 4

## Factor Analysis

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1_1	3.05	1.09	22
X1_2	3.36	1.18	22
X1_3	3.23	1.19	22
X1_4	3.23	1.19	22
X1_5	3.23	.97	22
X1_6	3.55	1.30	22

## Correlation Matrix

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6
Correlation	X1_1	1.000	.729	.724	.834	.843	.822
	X1_2	.729	1.000	.685	.753	.715	.767
	X1_3	.724	.685	1.000	.732	.692	.654
	X1_4	.834	.753	.732	1.000	.692	.807
	X1_5	.843	.715	.692	.692	1.000	.764
	X1_6	.822	.767	.654	.807	.764	1.000

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106.388
	df	15
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
X1_1	1.000	.867
X1_2	1.000	.758
X1_3	1.000	.702
X1_4	1.000	.819
X1_5	1.000	.780
X1_6	1.000	.818

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.743	79.047	79.047	4.743	79.047	79.047
2	.372	6.196	85.243			
3	.332	5.541	90.785			
4	.282	4.700	95.484			
5	.168	2.795	98.279			
6	.103	1.721	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
X1_1	.931
X1_2	.870
X1_3	.838
X1_4	.905
X1_5	.883
X1_6	.905

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

# Factor Analysis

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X2_1	3.09	1.15	22
X2_2	3.05	1.05	22
X2_3	3.09	.92	22
X2_4	3.14	.89	22
X2_5	3.23	.92	22
X2_6	2.73	.83	22
X2_7	2.86	1.13	22
X2_8	2.55	1.10	22

## Correlation Matrix

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6
Correlation	X2_1	1.000	.709	.755	.639	.652	.528
	X2_2	.709	1.000	.787	.608	.828	.511
	X2_3	.755	.787	1.000	.624	.647	.597
	X2_4	.639	.608	.624	1.000	.774	.571
	X2_5	.652	.828	.647	.774	1.000	.460
	X2_6	.528	.511	.597	.571	.460	1.000
	X2_7	.488	.532	.380	.448	.536	.265
	X2_8	.335	.308	.465	.407	.247	.537
Sig. (1-tailed)	X2_1		.000	.000	.001	.000	.006
	X2_2	.000		.000	.001	.000	.008
	X2_3	.000	.000		.001	.001	.002
	X2_4	.001	.001	.001		.000	.003
	X2_5	.000	.000	.001	.000		.016
	X2_6	.006	.008	.002	.003	.016	
	X2_7	.011	.005	.041	.018	.005	.117
	X2_8	.064	.081	.015	.030	.134	.005

## Correlation Matrix

		X2_7	X2_8
Correlation	X2_1	.488	.335
	X2_2	.532	.308
	X2_3	.380	.465
	X2_4	.448	.407
	X2_5	.536	.247
	X2_6	.265	.537
	X2_7	1.000	.332
	X2_8	.332	1.000
Sig. (1-tailed)	X2_1	.011	.064
	X2_2	.005	.081
	X2_3	.041	.015
	X2_4	.018	.030
	X2_5	.005	.134
	X2_6	.117	.005
	X2_7		.066
	X2_8	.066	

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	100.705
	df	28
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
X2_1	1.000	.707
X2_2	1.000	.765
X2_3	1.000	.746
X2_4	1.000	.688
X2_5	1.000	.729
X2_6	1.000	.508
X2_7	1.000	.393
X2_8	1.000	.298

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.833	60.413	60.413	4.833	60.413	60.413
2	.991	12.384	72.797			
3	.723	9.044	81.840			
4	.488	6.103	87.944			
5	.366	4.570	92.513			
6	.338	4.219	96.732			
7	.174	2.179	98.911			
8	8.708E-02	1.089	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X2_1	.841
X2_2	.875
X2_3	.864
X2_4	.829
X2_5	.854
X2_6	.713
X2_7	.627
X2_8	.546

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

---

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

# Factor Analysis

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Y_1	7.23	1.19	22
Y_2	7.09	1.15	22
Y_3	7.36	1.09	22
Y_4	7.59	1.05	22
Y_5	7.18	1.18	22
Y_6	7.23	1.11	22
Y_7	7.50	1.26	22
Y_8	7.32	1.04	22
Y_9	7.41	.96	22

## Correlation Matrix

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7
Correlation	Y_1	1.000	.782	.628	.760	.781	.787	.775
	Y_2	.782	1.000	.616	.700	.688	.617	.590
	Y_3	.628	.616	1.000	.549	.721	.753	.621
	Y_4	.760	.700	.549	1.000	.752	.694	.769
	Y_5	.781	.688	.721	.752	1.000	.839	.671
	Y_6	.787	.617	.753	.694	.839	1.000	.662
	Y_7	.775	.590	.621	.769	.671	.662	1.000
	Y_8	.591	.491	.688	.775	.609	.594	.778
	Y_9	.498	.439	.533	.786	.478	.580	.570
Sig. (1-tailed)	Y_1		.000	.001	.000	.000	.000	.000
	Y_2	.000		.001	.000	.000	.001	.002
	Y_3	.001	.001		.004	.000	.000	.001
	Y_4	.000	.000	.004		.000	.000	.000
	Y_5	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	Y_6	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	Y_7	.000	.002	.001	.000	.000	.000	
	Y_8	.002	.010	.000	.000	.001	.002	.000
	Y_9	.009	.020	.005	.000	.012	.002	.003

## Correlation Matrix

		Y_8	Y_9
Correlation	Y_1	.591	.498
	Y_2	.491	.439
	Y_3	.688	.533
	Y_4	.775	.786
	Y_5	.609	.478
	Y_6	.594	.580
	Y_7	.778	.570
	Y_8	1.000	.769
	Y_9	.769	1.000
Sig. (1-tailed)	Y_1	.002	.009
	Y_2	.010	.020
	Y_3	.000	.005
	Y_4	.000	.000
	Y_5	.001	.012
	Y_6	.002	.002
	Y_7	.000	.003
	Y_8		.000
	Y_9	.000	

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	170.387
	df	36
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
Y_1	1.000	.772
Y_2	1.000	.616
Y_3	1.000	.652
Y_4	1.000	.810
Y_5	1.000	.759
Y_6	1.000	.753
Y_7	1.000	.732
Y_8	1.000	.692
Y_9	1.000	.552

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.338	70.419	70.419	6.338	70.419	70.419
2	.883	9.814	80.233			
3	.546	6.068	86.301			
4	.407	4.518	90.819			
5	.361	4.011	94.829			
6	.218	2.417	97.246			
7	.109	1.213	98.459			
8	8.406E-02	.934	99.393			
9	5.462E-02	.607	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Y_1	.879
Y_2	.785
Y_3	.807
Y_4	.900
Y_5	.871
Y_6	.867
Y_7	.856
Y_8	.832
Y_9	.743



Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## Factor Analysis

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1_1	2.83	1.15	30
X1_2	3.20	1.27	30
X1_3	3.03	1.19	30
X1_4	3.00	1.20	30
X1_5	3.10	.99	30
X1_6	3.27	1.36	30

### Correlation Matrix

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6
Correlation	X1_1	1.000	.781	.662	.824	.801	.867
	X1_2	.781	1.000	.658	.767	.748	.765
	X1_3	.662	.658	1.000	.747	.668	.590
	X1_4	.824	.767	.747	1.000	.749	.799
	X1_5	.801	.748	.668	.749	1.000	.717
	X1_6	.867	.765	.590	.799	.717	1.000
Sig. (1-tailed)	X1_1		.000	.000	.000	.000	.000
	X1_2	.000		.000	.000	.000	.000
	X1_3	.000	.000		.000	.000	.000
	X1_4	.000	.000	.000		.000	.000
	X1_5	.000	.000	.000	.000		.000
	X1_6	.000	.000	.000	.000	.000	

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.903
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	152.332
	df	15
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
X1_1	1.000	.866
X1_2	1.000	.788
X1_3	1.000	.650
X1_4	1.000	.846
X1_5	1.000	.775
X1_6	1.000	.799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.723	78.717	78.717	4.723	78.717	78.717
2	.459	7.642	86.359			
3	.288	4.804	91.163			
4	.251	4.182	95.345			
5	.164	2.731	98.076			
6	.115	1.924	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
X1_1	.931
X1_2	.887
X1_3	.806
X1_4	.920
X1_5	.880
X1_6	.894

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X2_1	3.00	1.17	30
X2_2	3.10	.99	30
X2_3	3.00	1.02	30
X2_4	3.13	1.04	30
X2_5	3.20	1.03	30
X2_6	2.73	.91	30
X2_7	2.80	1.10	30
X2_8	2.53	1.17	30

Correlation Matrix

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6
Correlation	X2_1	1.000	.708	.779	.564	.684	.583
	X2_2	.708	1.000	.784	.652	.821	.604
	X2_3	.779	.784	1.000	.651	.691	.673
	X2_4	.564	.652	.651	1.000	.809	.696
	X2_5	.684	.821	.691	.809	1.000	.612
	X2_6	.583	.604	.673	.696	.612	1.000
	X2_7	.563	.589	.526	.538	.586	.465
	X2_8	.478	.398	.494	.450	.453	.628
Sig. (1-tailed)	X2_1		.000	.000	.001	.000	.000
	X2_2	.000		.000	.000	.000	.000
	X2_3	.000	.000		.000	.000	.000
	X2_4	.001	.000	.000		.000	.000
	X2_5	.000	.000	.000	.000		.000
	X2_6	.000	.000	.000	.000	.000	
	X2_7	.001	.000	.001	.001	.000	.005
	X2_8	.004	.015	.003	.006	.006	.000

## Correlation Matrix

		X2_7	X2_8
Correlation	X2_1	.563	.478
	X2_2	.589	.398
	X2_3	.526	.494
	X2_4	.538	.450
	X2_5	.586	.453
	X2_6	.465	.628
	X2_7	1.000	.437
	X2_8	.437	1.000
Sig. (1-tailed)	X2_1	.001	.004
	X2_2	.000	.015
	X2_3	.001	.003
	X2_4	.001	.006
	X2_5	.000	.006
	X2_6	.005	.000
	X2_7		.008
	X2_8	.008	

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	160.485
	df	28
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
X2_1	1.000	.692
X2_2	1.000	.754
X2_3	1.000	.760
X2_4	1.000	.694
X2_5	1.000	.779
X2_6	1.000	.655
X2_7	1.000	.515
X2_8	1.000	.421

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.271	65.886	65.886	5.271	65.886	65.886
2	.768	9.600	75.486			
3	.569	7.113	82.598			
4	.527	6.589	89.188			
5	.313	3.908	93.096			
6	.260	3.252	96.347			
7	.197	2.467	98.815			
8	9.482E-02	1.185	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X2_1	.832
X2_2	.869
X2_3	.872
X2_4	.833
X2_5	.882
X2_6	.809
X2_7	.717
X2_8	.649

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

- 
- a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.



## Correlation Matrix

		Y_8	Y_9
Correlation	Y_1	.742	.702
	Y_2	.646	.606
	Y_3	.750	.698
	Y_4	.820	.832
	Y_5	.670	.673
	Y_6	.723	.751
	Y_7	.818	.658
	Y_8	1.000	.835
	Y_9	.835	1.000
Sig. (1-tailed)	Y_1	.000	.000
	Y_2	.000	.000
	Y_3	.000	.000
	Y_4	.000	.000
	Y_5	.000	.000
	Y_6	.000	.000
	Y_7	.000	.000
	Y_8	.000	.000
	Y_9	.000	.000

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	281.568
	df	36
	Sig.	.000

## Communalities

	Initial	Extraction
Y_1	1.000	.838
Y_2	1.000	.717
Y_3	1.000	.730
Y_4	1.000	.855
Y_5	1.000	.792
Y_6	1.000	.846
Y_7	1.000	.766
Y_8	1.000	.774
Y_9	1.000	.719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.038	78.197	78.197	7.038	78.197	78.197
2	.559	6.212	84.409			
3	.405	4.505	88.914			
4	.332	3.689	92.603			
5	.245	2.727	95.330			
6	.150	1.668	96.998			
7	.108	1.205	98.202			
8	8.247E-02	.916	99.119			
9	7.932E-02	.881	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
Y_1	.916
Y_2	.847
Y_3	.855
Y_4	.925
Y_5	.890
Y_6	.920
Y_7	.875
Y_8	.880
Y_9	.848

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

# Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_1	3.0455	1.0901	22.0
2.	X1_2	3.3636	1.1770	22.0
3.	X1_3	3.2273	1.1925	22.0
4.	X1_4	3.2273	1.1925	22.0
5.	X1_5	3.2273	.9726	22.0
6.	X1_6	3.5455	1.2994	22.0

### Correlation Matrix

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5
X1_1	1.0000				
X1_2	.7288	1.0000			
X1_3	.7243	.6847	1.0000		
X1_4	.8342	.7526	.7321	1.0000	
X1_5	.8432	.7148	.6924	.6924	1.0000
X1_6	.8221	.7671	.6538	.8074	.7639
	X1_6				
X1_6	1.0000				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 22.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	19.6364	37.8615	6.1532	6		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.2727	3.0455	3.5455	.5000	1.1642	.0281
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.3420	.9459	1.6883	.7424	1.7849	.0630
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.7476	.6538	.8432	.1894	1.2898	.0033

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	16.5909	26.6342	.8922	.8404	.9279
X1_2	16.2727	26.5887	.8146	.6774	.9366
X1_3	16.4091	26.9199	.7693	.6195	.9421
X1_4	16.4091	25.9675	.8616	.7877	.9309
X1_5	16.4091	28.3485	.8272	.7583	.9367
X1_6	16.0909	25.0390	.8562	.7653	.9323

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	132.5152	21	6.3102		
Within People	39.6667	110	.3606		
Between Measures	3.0909	5	.6182	1.7746	.1244
Residual	36.5758	105	.3483		
Total	172.1818	131	1.3144		
Grand Mean	3.2727				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients      6 items

Alpha = .9448                      Standardized item alpha = .9467

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	3.0909	1.1509	22.0
2.	X2_2	3.0455	1.0455	22.0
3.	X2_3	3.0909	.9211	22.0
4.	X2_4	3.1364	.8888	22.0
5.	X2_5	3.2273	.9223	22.0
6.	X2_6	2.7273	.8270	22.0
7.	X2_7	2.8636	1.1253	22.0
8.	X2_8	2.5455	1.1010	22.0

## Correlation Matrix

	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5
X2_1	1.0000				
X2_2	.7087	1.0000			
X2_3	.7554	.7866	1.0000		
X2_4	.6390	.6079	.6239	1.0000	
X2_5	.6525	.8283	.6471	.7736	1.0000
X2_6	.5276	.5107	.5967	.5712	.4597
X2_7	.4880	.5317	.3801	.4480	.5360
X2_8	.3348	.3084	.4653	.4070	.2473

	X2_6	X2_7	X2_8
X2_6	1.0000		
X2_7	.2651	1.0000	
X2_8	.5372	.3320	1.0000

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 22.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	23.7273	37.4459	6.1193	8

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.9659	2.5455	3.2273	.6818	1.2679	.0542

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.0087	.6840	1.3247	.6407	1.9367	.0598

Inter-item

Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.5346	.2473	.8283	.5810	3.3498	.0251

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	20.6364	27.0043	.7622	.6578	.8753
X2_2	20.6818	27.5606	.8009	.8276	.8714
X2_3	20.6364	28.7186	.7980	.7607	.8733
X2_4	20.5909	29.3961	.7532	.7167	.8778
X2_5	20.5000	28.9286	.7727	.8251	.8755
X2_6	21.0000	30.9524	.6313	.5054	.8883
X2_7	20.8636	29.5519	.5417	.4078	.8981
X2_8	21.1818	30.6320	.4597	.4139	.9055

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	98.2955	21	4.6807		
Within People	79.5000	154	.5162		
Between Measures	8.3409	7	1.1916	2.4615	.0204
Residual	71.1591	147	.4841		
Total	177.7955	175	1.0160		
Grand Mean	2.9659				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = .8966 Standardized item alpha = .9019



# Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_1	7.2273	1.1925	22.0
2.	Y_2	7.0909	1.1509	22.0
3.	Y_3	7.3636	1.0931	22.0
4.	Y_4	7.5909	1.0538	22.0
5.	Y_5	7.1818	1.1307	22.0
6.	Y_6	7.2273	1.1098	22.0
7.	Y_7	7.5000	1.2630	22.0
8.	Y_8	7.3182	1.0414	22.0
9.	Y_9	7.4091	.9591	22.0

### Correlation Matrix

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5
Y_1	1.0000				
Y_2	.7822	1.0000			
Y_3	.6277	.6159	1.0000		
Y_4	.7596	.6996	.5487	1.0000	
Y_5	.7810	.6881	.7212	.7516	1.0000
Y_6	.7867	.6168	.7530	.6941	.8392
Y_7	.7746	.5896	.6209	.7693	.6706
Y_8	.5909	.4912	.6884	.7752	.6091
Y_9	.4977	.4392	.5327	.7860	.4779

	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9
Y_6	1.0000			
Y_7	.6625	1.0000		
Y_8	.5937	.7784	1.0000	
Y_9	.5796	.5700	.7693	1.0000

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 22.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	65.9091	71.1342	8.4341	9		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	7.3232	7.0909	7.5909	.5000	1.0705	.0255
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance

1.2530 .9199 1.5952 .6753 1.7341 .0418

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.6648	.4392	.8392	.4000	1.9107	.0111

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_1	58.6818	54.7987	.8447	.8321	.9373
Y_2	58.8182	57.1082	.7302	.7317	.9437
Y_3	58.5455	57.4026	.7569	.7885	.9421
Y_4	58.3182	56.3225	.8663	.9044	.9366
Y_5	58.7273	55.1602	.8314	.8384	.9381
Y_6	58.6818	56.1320	.8281	.8267	.9383
Y_7	58.4091	54.4437	.8099	.7844	.9396
Y_8	58.5909	57.6818	.7819	.6278	.9409
Y_9	58.5000	60.1667	.6753	.8015	.9461

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	165.9798	21	7.9038		
Within People	75.3333	176	.4280		
Between Measures	4.4949	8	.5619	1.3325	.2305
Residual	70.8384	168	.4217		
Total	241.3131	197	1.2249		
Grand Mean	7.3232				

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .9467 Standardized item alpha = .9469

# Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_1	2.8333	1.1472	30.0
2.	X1_2	3.2000	1.2704	30.0
3.	X1_3	3.0333	1.1885	30.0
4.	X1_4	3.0000	1.2034	30.0
5.	X1_5	3.1000	.9948	30.0
6.	X1_6	3.2667	1.3629	30.0

### Correlation Matrix

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5
X1_1	1.0000				
X1_2	.7808	1.0000			
X1_3	.6617	.6577	1.0000		
X1_4	.8242	.7669	.7473	1.0000	
X1_5	.8007	.7476	.6679	.7489	1.0000
X1_6	.8675	.7648	.5904	.7989	.7172
	X1_6				
X1_6	1.0000				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	18.4333	40.3920	6.3555	6		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3.0722	2.8333	3.2667	.4333	1.1529	.0237
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.4397	.9897	1.8575	.8678	1.8769	.0847
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.7428	.5904	.8675	.2771	1.4694	.0051

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_1	15.6000	28.1793	.8946	.8356	.9252
X1_2	15.2333	27.6333	.8345	.7003	.9323
X1_3	15.4000	29.5586	.7289	.5994	.9445
X1_4	15.4333	27.7713	.8808	.7847	.9264
X1_5	15.3333	30.3678	.8240	.6989	.9352
X1_6	15.1667	26.6954	.8406	.7887	.9325

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	195.2278	29	6.7320		
Within People	58.8333	150	.3922		
Between Measures	3.5611	5	.7122	1.8684	.1034
Residual	55.2722	145	.3812		
Total	254.0611	179	1.4193		
Grand Mean	3.0722				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients      6 items

Alpha = .9434                      Standardized item alpha = .9454

# Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	3.0000	1.1744	30.0
2.	X2_2	3.1000	.9948	30.0
3.	X2_3	3.0000	1.0171	30.0
4.	X2_4	3.1333	1.0417	30.0
5.	X2_5	3.2000	1.0306	30.0
6.	X2_6	2.7333	.9072	30.0
7.	X2_7	2.8000	1.0954	30.0
8.	X2_8	2.5333	1.1666	30.0

### Correlation Matrix

	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5
X2_1	1.0000				
X2_2	.7083	1.0000			
X2_3	.7794	.7838	1.0000		
X2_4	.5637	.6522	.6509	1.0000	
X2_5	.6838	.8207	.6908	.8095	1.0000
X2_6	.5826	.6037	.6727	.6958	.6123
X2_7	.5629	.5885	.5261	.5379	.5865
X2_8	.4782	.3982	.4941	.4502	.4532

	X2_6	X2_7	X2_8
X2_6	1.0000		
X2_7	.4650	1.0000	
X2_8	.6278	.4371	1.0000

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	23.5000	46.1207	6.7912	8		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.9375	2.5333	3.2000	.6667	1.2632	.0522
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1.1168	.8230	1.3793	.5563	1.6760	.0355
Inter-item						

Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.6041	.3982	.8207	.4225	2.0612	.0136

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	20.5000	34.1897	.7683	.6731	.9089
X2_2	20.4000	35.5586	.8068	.7856	.9060
X2_3	20.5000	35.2241	.8169	.7555	.9050
X2_4	20.3667	35.5506	.7636	.7430	.9091
X2_5	20.3000	34.9759	.8272	.8214	.9041
X2_6	20.7667	37.0126	.7506	.6547	.9110
X2_7	20.7000	36.4241	.6426	.4407	.9189
X2_8	20.9667	36.7230	.5684	.4488	.9261

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	167.1875	29	5.7651		
Within People	102.8750	210	.4899		
Between Measures	10.9625	7	1.5661	3.4589	.0016
Residual	91.9125	203	.4528		
Total	270.0625	239	1.1300		
Grand Mean	2.9375				

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients      8 items

Alpha = .9215                      Standardized item alpha = .9243

# Reliability

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_1	6.9667	1.3515	30.0
2.	Y_2	6.9000	1.2415	30.0
3.	Y_3	7.1000	1.1847	30.0
4.	Y_4	7.2667	1.2576	30.0
5.	Y_5	6.9667	1.3257	30.0
6.	Y_6	6.9000	1.2690	30.0
7.	Y_7	7.2333	1.3309	30.0
8.	Y_8	7.0000	1.2034	30.0
9.	Y_9	7.0667	1.2015	30.0

### Correlation Matrix

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5
Y_1	1.0000				
Y_2	.8200	1.0000			
Y_3	.7129	.6869	1.0000		
Y_4	.8372	.7686	.6758	1.0000	
Y_5	.8077	.7731	.7707	.7915	1.0000
Y_6	.8425	.7376	.8097	.8167	.8793
Y_7	.8097	.7033	.7064	.8062	.7081
Y_8	.7421	.6462	.7498	.8202	.6700
Y_9	.7022	.6056	.6977	.8322	.6725

	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9
Y_6	1.0000			
Y_7	.7493	1.0000		
Y_8	.7225	.8181	1.0000	
Y_9	.7508	.6584	.8347	1.0000

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 30.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	63.4000	101.0759	10.0536	9		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	7.0444	6.9000	7.2667	.3667	1.0531	.0181
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance

1.5982 1.4034 1.8264 .4230 1.3014 .0244

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.7538	.6056	.8793	.2737	1.4519	.0044

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_1	56.4333	77.9782	.8912	.8372	.9588
Y_2	56.5000	81.4310	.8079	.7371	.9626
Y_3	56.3000	82.1483	.8160	.7683	.9623
Y_4	56.1333	79.2920	.9020	.8760	.9583
Y_5	56.4333	79.0816	.8583	.8212	.9604
Y_6	56.5000	79.2241	.8960	.8664	.9586
Y_7	56.1667	79.3851	.8399	.7978	.9613
Y_8	56.4000	81.2828	.8454	.8436	.9610
Y_9	56.3333	82.0920	.8056	.8135	.9627

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	325.6889	29	11.2307		
Within People	95.7778	240	.3991		
Between Measures	4.3333	8	.5417	1.3742	.2086
Residual	91.4444	232	.3942		
Total	421.4667	269	1.5668		
Grand Mean	7.0444				

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 9 items

Alpha = .9649 Standardized item alpha = .9650

