

## DISERTASI

# PENGARUH KEMAMPUAN INDIVIDU DAN KEPUASAN IMBALAN SERTA KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN SUB SEKTOR PERKEBUNAN BESAR DI KALIMANTAN BARAT

Dis

E 07/04

Har

P



**HARYONO**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2003**

**PENGARUH KEMAMPUAN INDIVIDU DAN KEPUASAN IMBALAN  
SERTA KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA PERUSAHAAN SUB SEKTOR PERKEBUNAN BESAR  
DI KALIMANTAN BARAT**

D'S  
E 07/04  
Har  
P

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari : Kamis  
Tanggal : 11 September 2003  
Pukul 10.00 WIB**

WILIE  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

Oleh :

**HARYONO**  
NIM. 099512019 D



**HALAMAN PENGESAHAN**




## HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini telah disetujui

Tanggal 18 September 2003

### PROMOTOR



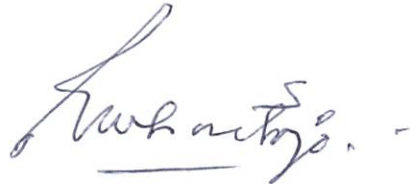
**PROF. DRs. V. HENKY SUPIT, AK.**  
NIP. 130 238 915

### KO PROMOTOR I



**PROF. Dr. H. UMAR NIMRAN, M.A.**  
NIP. 130 531 862

### KO PROMOTOR II



**PROF. Dr. PARWOTO WIGNJOHARTOJO, SE, AK.**  
NIP. 060 014 521



**PANITIA PENGUJI DISERTASI**



**Disertasi ini telah diuji pada  
Tanggal 18 Juni 2003  
Oleh Panitia Ujian Tahap I (Tertutup)**

**PANITIA PENGUJI DISERTASI**

**Ketua : Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.E.**  
**Anggota : 1. Prof. V. Henky Supit, Drs.Ec., Ak.**  
**2. Prof. Dr. H. Umar Nimran, M.A.**  
**3. Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, Drs.Ec., Ak.**  
**4. Prof. Dr. Hj. Djumilah Zein, S.E.**  
**5. Prof. Budiman Chr., Drs.Ec., M.A., Ph.D.**  
**6. Dr. H. Amiruddin Umar, S.E.**

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga Surabaya  
Nomor : 5083/J03/PP/2003  
Tanggal 27 Juni 2003**



**MOTTO**



## **MOTTO HADITS NABI**

**Sayakti Alannasi Zamanun**

**Yuhubbuna Khomsan Wayanasauna Khomsan**

- 1. Yuhubbunal Maal, Wayansaunal Hisab**
- 2. Yuhibbuunal Kholko, Wayansaunal Khooliq**
- 3. Yuhibbuunadzunub, Wayansaunattaubah**
- 4. Yuhubbunal Kusur, Wayansaunal Kubur**
- 5. Yuhibbunaddunya, Wayansaunal Akhiroh**

*Nanti akan datang suatu masa  
dimana manusia akan mencintai lima dan melupakan lima*

- 1. Cinta kepada harta benda, tetapi lupa akan perhitungan nanti di akhirat*
- 2. Mencintai makhluk, tetapi tidak cinta kepada Allah*
- 3. Cinta kepada dosa, tetapi tidak cinta kepada masalah-masalah taubat*
- 4. Cinta kepada bangunan, tetapi tidak senang pada masalah-masalah kubur*
- 5. Cinta kepada dunia dan melupakan akhirat*

**Sayakti Alannasi Zamanun**

**Latutokul Ma'isyatu Illa Bil Maksiyyah**

**Hatta Yukadzibarrojulu Wayahlifah Faidzha**

**Kana Dzalikah Zamanu Fa Alaikum bil Kharob**

**Wakila Yaa Rosullah Ila Ainal Mahrob Qola**

**Inna Kitabillah Wailah Sunnati Nabihi**

*Nanti akan datang suatu masa  
dimana manusia tidak mampu mencari kehidupan kecuali dengan jalan maksiat  
Sehingga mereka gampang berdusta, gampang bersumpah  
Kalau sudah datang masa seperti itu Kamu harus lari dari masa itu  
Para sahabat bertanya, Lari kemana ya Rosulullah ?  
Kepada Alquran dan Sunnah Nabi.*



**UCAPAN TERIMA KASIH**



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan taufikNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Penulis menyadari keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis, sehingga tanpa pertolongan Allah serta bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sulitlah kiranya tugas berat ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. V. Henky Supit, Drs., Ak, selaku Promotor, karena di dalam kesibukan beliau selaku Rektor Universitas Katholik Widya Mandala (sampai berakhirnya masa jabatan Beliau), dan sebagai Ketua Yayasan Universitas Katholik Widya Mandala, serta banyaknya tugas mengajar dan membimbing mahasiswa S1, S2, dan S3, telah dengan senang hati menyisihkan waktu untuk memberikan dorongan dan bimbingan serta arahan kepada penulis, sejak pembuatan usulan penelitian sampai dengan saat penyelesaian akhir disertasi ini.

Rasa terima kasih yang sebesar-besarnya juga kami sampaikan kepada Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA, selaku Kopromotor, yang dalam kesibukan beliau sebagai Pembantu Rektor I (sampai berakhirnya masa jabatan beliau), dan sebagai Pembantu Rektor IV Universitas Brawijaya, serta banyaknya tugas mengajar dan membimbing mahasiswa S2, dan S3, namun beliau telah meluangkan waktu untuk dengan sabar membimbing, mendorong dan memberi arahan kepada penulis sejak pengajuan usulan penelitian sampai penyelesaian akhir disertasi ini.

Juga penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo, S.E., Ak, selaku Kopromotor, yang di sela-sela kesibukan beliau di kantor akuntan, dan sebagai pengajar dan pembimbing mahasiswa S2, dan



S3, telah dengan senang hati memberikan dorongan, bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini sejak awal.

Pemerintah Indonesia c.q. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui proyek BPPS yang telah menyediakan dana selama pendidikan Doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. Med. Puruhito, dr. dan mantan Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Soedarto, dr., DTMH, Ph.D. yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti kuliah di Universitas Airlangga.

Direktur Program pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr. dan mantan Direktur Program pascasarjana Prof. Dr. H. Soedijono Tirtowidardjo, dr. Sp.THT, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti Program pascasarjana di Universitas Airlangga.

Terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor (S3) Program Pascasarjana Universitas Airlangga beserta seluruh Bapak dosen pengasuh mata kuliah Bidang Ilmu Ekonomi yang telah banyak memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan bimbingannya hingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak dan Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberi izin dan membebaskan semua tugas-tugas pokok kepada penulis dalam mengikuti pendidikan.

Terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. Budiman Chr., MA. (F.E. UNAIR) dan H. Sukamto, Drs., M.Sc., Ak. (F.E. UGM) yang telah sudi membimbing dalam penulisan tesis S.2. di UNAIR dan skripsi S.1. di UNIP. Dari Beliaulah penulis terbuka wawasan untuk selalu menimba ilmu pengetahuan. Di

samping itu, Beliau telah mengajarkan arti sebuah ketulusan, kejujuran, kedisiplinan dan kesederhanaan dalam kehidupan sehari-hari.

Bapak/Ibu responden penelitian pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat yang telah memberikan data primer dan sekunder yang diperlukan untuk penulisan disertasi ini.

Almarhum ayahanda Sombo Soebiyanto, semoga arwah beliau diterima di sisi Allah SWT, dan Ibunda Laminah yang telah mengasuh dan membesarkan serta selalu mengarahkan kepada penulis agar selalu tabah dan tawakal dalam menghadapi cobaan.

Kakak-kakak saya beserta dengan suami/isterinya : Harry Subjakto, Ir., MM – Sri Murtini, Dra., Nurlela Hayati Titik Handayani, A.Md – Siswanto, Sri Herning Prastiwi Susilo Wardani, A.Md. – Soeratno, B.Sc., Buntaran, Drh. –Yulita Sukardiyanti, Drh., serta adik-adik : Suryani Dyah Astuti, S.Si., M.Si. –Yunus Susilo, Kapten (CTP), S.T., dan Wisnu Dibyo Purnomo, S.E., M.Si., yang juga memberi andil yang sangat berarti bagi penulis selama menempuh dan menyelesaikan Program Doktor.

Isteri dan anak-anakku, atas pengorbanan dan kesetiaannya untuk selalu mendampingi dalam kesibukan dan kesulitan, serta mendorong dan menggugah semangat penulis agar dapat menyelesaikan Program Doktor.

Akhirnya kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis menyelesaikan program doktor, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya, semoga Tuhan yang Maha Kuasa membalas budi baik anda sekalian. Amin.



**RINGKASAN**



**PENGARUH KEMAMPUAN INDIVIDU DAN KEPUASAN IMBALAN  
SERTA KARAKTERISTIK ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJER  
PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN SUB SEKTOR  
PERKEBUNAN BESAR DI KALIMANTAN BARAT**

**Oleh : Haryono**

**RINGKASAN**

Istilah pusat pertanggungjawaban dapat diartikan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Setiap unit organisasi akan merupakan pusat pertanggungjawaban jika manajer mengepalai unit tersebut dan bertanggungjawab atas kegiatan unit tersebut.

Berdasarkan tolok ukur masukan dan keluaran, pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan kedalam empat jenis, yaitu : pusat pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*expense center*), pusat laba (*profit center*) dan pusat investasi (*investment center*).

Pusat pendapatan (*revenue center*), ditemui di bagian pemasaran. Anggaran atau target penjualan telah dipersiapkan atau direncanakan terlebih dahulu, kemudian hasil nyata dari seluruh kegiatan tersebut dibandingkan dengan nilai tertentu yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Pusat biaya (*expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban, ditemui pada bagian produksi. Kinerjanya diukur atas dasar masukan yang diproses, atau biaya yang dikeluarkan untuk memproses faktor produksi. Keberhasilan prestasi kerja para manajer dari pusat biaya ini dinilai atas dasar seberapa jauh mereka dapat menjaga agar biaya nyata dari kegiatan-kegiatan mereka selalu sama, atau bahkan berada dibawah tingkat biaya standar yang telah ditetapkan dalam anggaran sebelumnya.

Pusat laba (*profit center*), adalah pusat pertanggungjawaban, sistem pengendalian manajemen mengukur baik masukan maupun keluaran dengan nilai uang, artinya masukan diukur dalam bentuk biaya (harga perolehan) dan keluaran dalam bentuk pendapatan (hasil penjualan). Sedang pada pusat investasi (*investment center*) sistem pengendalian manajemen tidak hanya mengukur masukan dan keluaran dengan nilai uang tetapi juga mengukur investasi yang digunakan pada pusat pertanggungjawaban tersebut.

Model kajian pada studi ini dibentuk atas dasar akumulasi teori dari Dimmich (1978) dan Zajack (1990) mengenai seleksi pegawai, Rusell (1985) dan McNerney (1995) mengenai pelatihan, Zajack (1990) mengenai sistem penghargaan, Umar Nimran (1989) mengenai pengalaman kerja, model imbalan dari Gibson (1996), Snell (1995) mengenai kemampuan dan kepuasan imbalan, teori tentang motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow (1943), karakteristik anggaran dari Izzettin (1979), Anthony (1989) dan penelitian dari Haryono (1995), serta kualitas kinerja dari Lewis (1955) dan Lopez (1982).

Model kajian ini meliputi tiga pusat pertanggungjawaban, yang terdiri dari pusat pendapatan, pusat biaya dan pusat laba yang masing-masing terdiri dari tiga belas variabel yaitu variabel kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan



imbangan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran, keadilan anggaran dan kinerja manajer.

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan sub sektor perkebunan di Kalimantan barat, yaitu direktur utama mewakili pusat laba, manajer pemasaran mewakili pusat pendapatan, dan manajer produksi mewakili pusat biaya.

Dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi akhirnya dihasilkan temuan sebagai berikut :

1. Pusat Laba.
  - 1.1. Secara bersama-sama, kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
  - 1.2. Secara parsial, variabel kepuasan imbalan intrinsik (berwujud peluang penyelesaian tugas, peluang pencapaian tujuan yang menantang, otonomi, serta pertumbuhan pribadi) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
2. Pusat Pendapatan.
  - 2.1. Secara bersama-sama, kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
  - 2.2. Secara parsial, variabel keterampilan individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
3. Pusat Biaya.
  - 3.1. Secara bersama-sama, kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
  - 3.2. Secara parsial, variabel pengalaman individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
4. Atas dasar temuan-temuan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa mekanisme-mekanisme yang ada dalam kemampuan individu, kepuasan imbalan dan karakteristik anggaran tidak dijalankan secara penuh oleh perusahaan-perusahaan sub sektor perkebunan besar di Kalimantan Barat.



**SUMMARY**



**THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CAPABILITY, REWARD SATISFACTION AND BUDGET CHARACTERISTICS ON THE PERFORMANCE OF MANAGERS IN RESPONSIBILITY CENTERS AT LARGE PLANTATION COMPANIES IN WEST KALIMANTAN**

**By : Haryono**

**SUMMARY**

Responsibility center is a term referring to each working unit in an organization led by a responsible manager. Each organizational unit is a center of responsibility if the manager, as the head of the unit, is responsible for the activities in the unit.

According to its input and output, responsibility center can be classified into four types, i.e., revenue center, expense center, profit center, and investment center.

Revenue center is located in marketing department, in which budget and target of sale are initially planned or prepared, and factual results of all those activities are compared to a predetermined value in the budget.

Expense center is a responsibility center found in production department. The performance is based on the processed input, or expense paid for processing production factor. The achievement of managers in the expense center is assessed according to their capability in maintaining the level of real cost and costs paid for their activities always similar to or lower than standard costs as determined in the budget.

Profit center is a responsibility center and management controlling system measuring either input or output in currency, in which input is measured in purchasing price, while output is measured in revenue (results of sale). In the investment center, management controlling system does not only measure input and output in currency, but also measure investment employed in the responsibility center.

The model of study in this research was based on the accumulation of theories from Dimmich and Zajack (1990) on employee selection, Russell (1985) and McNerney (1995) on training, Zajack (1990) on reward system, Umar Nimran (1989) on working experience, reward model from Gibson (1996), Snell (1995) on competence and reward satisfaction, theory on human motivation by Maslow (1943), budget characteristics by Izzettin (1979) and Anthony (1989), studies by Haryono (1995), and performance quality by Lewis (1955) and Lopez (1982).

The model of study included three centers of responsibility, consisting of revenue center, expense center, and profit center, each of which had thirteen variables, i.e., the variables of capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity,

budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, and manager performance.

Population in this study was the managers of responsibility centers in plantation companies in West Kalimantan, i.e., chief executive officer, representing profit center; marketing manager, representing revenue center; and production manager, representing expense center. Using regression and correlation analysis, the following results were found:

1. Profit Center
  - 1.1. Capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, simultaneously had significant influence on the performance of profit center managers in plantation companies in West Kalimantan.
  - 1.2. The variable of satisfaction to intrinsic rewards (presenting as opportunity to task accomplishment, opportunity to achieve challenging objectives, autonomy, and personal growth) had partial significant influence on the performance of profit center manager in plantation companies in West Kalimantan.
2. Revenue Center
  - 2.1. Capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, simultaneously had significant influence on the performance of revenue center managers in plantation companies in West Kalimantan.
  - 2.2. The variable of individual skill had partial significant influence on the performance of revenue center manager in those plantation companies in West Kalimantan.
3. Expense Center
  - 3.1. Capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, simultaneously had significant influence on the performance of expense center managers in plantation companies in West Kalimantan.
  - 3.2. The variable of individual experience had partial significant influence on the performance of expense center manager in those plantation companies in West Kalimantan.
4. Based on above findings, it can be concluded that mechanisms present in individual capability, reward satisfaction and budget characteristics was not fully accomplished by large plantation companies in West Kalimantan.



**ABSTRACT**



**THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CAPABILITY, REWARD SATISFACTION AND BUDGET CHARACTERISTICS ON THE PERFORMANCE OF MANAGERS IN RESPONSIBILITY CENTERS AT LARGE PLANTATION COMPANIES IN WEST KALIMANTAN**

**By : Haryono**

**ABSTRACT**

The objective of this study was to obtain empirical evidence on the presence of influence from capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, and to define the most predominant factors from all those twelve variables on the performance of responsibility-center managers in large plantation companies in West Kalimantan, and to compare those variables.

Three top managers, i.e., chief executive officer representing profit center; marketing manager, representing revenue center, and production manager, representing expense center; were asked to fill questionnaires. From all populations, expense center responded 34 questionnaires, while revenue and profit centers responded 30 questionnaires each.

After validity and reliability tests were carried out, 34 questions from 34 respondents in expense center, as well as 30 respondents each from revenue and profit centers were considered eligible to be analyzed further.

Using regression and correlation analysis, the following findings were disclosed:

**1. Profit center**

1.1. Capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, simultaneously had significant influence on the performance of profit center managers in plantation companies in West Kalimantan, as indicated by  $F_{ratio}$  of 20.362, while  $F_{table}$  was 2.585. The value of determination coefficient ( $R^2$ ) was 0.9350, indicating that 93.50% of the dependent variable was determined by the twelve independent variables.

1.2. The variable of satisfaction to intrinsic rewards (presenting as opportunity to task accomplishment, opportunity to achieve challenging objectives, autonomy, and personal growth) had partial significant influence on the performance of profit center manager in those plantation companies as indicated by  $p = 0.01351$ , and the partial determination coefficient ( $r^2$ ) of 30.87.

**2. Revenue center**

2.1. Capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness,



simultaneously had significant influence on the performance of revenue center managers in plantation companies in West Kalimantan, as indicated by  $F_{\text{ratio}}$  of 14.623, while  $F_{\text{table}}$  was 2.585. The value of determination coefficient ( $R^2$ ) was 0.9117, indicating that 91.17% of the dependent variable was determined by the twelve independent variables.

2.2. The variable of individual skill had partial significant influence on the performance of revenue center manager in those plantation companies as indicated by  $p = 0.03289$ , and the partial determination coefficient ( $r^2$ ) of 24.08.

### 3. Expense center

3.1. Capability, skill, experience, satisfaction to extrinsic, intrinsic, and non-traditional rewards, budgetary participation, budget goal clarity, budgetary feedback, budget goal difficulty, budgetary evaluation, and budget fairness, simultaneously had significant influence on the performance of expense center managers in plantation companies in West Kalimantan, as indicated by  $F_{\text{ratio}}$  of 15.735, while  $F_{\text{table}}$  was 2.53. The value of determination coefficient ( $R^2$ ) was 0.8999, indicating that 89.99% of the dependent variable was determined by the twelve independent variables.

3.2. The variable of individual experience had partial significant influence on the performance of expense center manager in those plantation companies as indicated by  $p = 0.02247$ , and the partial determination coefficient ( $r^2$ ) of 22.42.

The eleven items included in the performance quality, i.e., (1) human resource development, (2) employee's attitude, (3) social responsibility, (4) balance between short and long-term objectives, (5) knowledge on job, (6) expressed suggestion or statements, (7) decision made, (8) work planning, (9) creativity, (10) discipline, and (11) leadership are all needed and should be accomplished to support the company's performance by those three centers of responsibility, whether they are profit, revenue or expense centers.

**Keywords:** *individual capability, individual skill, individual experience, rewards satisfaction, extrinsic rewards satisfaction, intrinsic rewards satisfaction, budget characteristics, manager's performance, responsibility center*



**DAFTAR ISI**



**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PANITIA PENGUJI DISERTASI .....	iv
MOTTO .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
RINGKASAN .....	ix
SUMMARY .....	xi
ABSTRACT.....	xiii
DAFTAR ISI .....	xv
DAFTAR TABEL .....	xix
DAFTAR GAMBAR .....	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxiv
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Permasalahan .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Tujuan Penelitian .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Manfaat Penelitian .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5. Sistematika Pembahasan .....</b>	<b>18</b>
<b>BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>20</b>

2.2. Tinjauan Teoritis .....	34
2.2.1. Kemampuan Individu .....	34
2.2.2. Imbalan .....	37
2.2.3. Pengertain dan Fungsi Anggaran .....	43
2.2.4. Klasifikasi Anggaran .....	44
2.2.5. Keterbatasan Anggaran .....	46
2.2.6. Karakteristik Anggaran .....	47
2.2.7. Kinerja Manajer .....	58
BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	64
3.1. Kerangka Konseptual .....	64
3.2. Hipotesis .....	78
BAB 4 : METODE PENELITIAN .....	80
4.1. Identifikasi Variabel Dan Definisi Operasional .....	80
4.2. Kriteria Responden Dan Penentuan Populasi .....	86
4.3. Pengambilan Sampel .....	87
4.4. Teknik Pengumpulan Data .....	88
4.5. Teknik Pengujian Data .....	89
4.6. Teknik Analisis Data Dan Uji Hipotesis .....	94
4.6.1. Uji-F (Secara Serentak) .....	97
4.6.1. Uji-t (Secara Parsial) .....	97
4.6.3. Menghitung Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	98
4.6.4. Uji Asumsi Klasik .....	98



<b>BAB 5</b>	<b>: TINJAUAN TENTANG PERUSAHAAN PERKEBUNAN</b>	
	<b>DI KALIMANTAN BARAT</b>	<b>100</b>
5.1.	Keadaan Umum Daerah	100
5.2.	Gambaran Perusahaan Yang Dijadikan Sampel	106
5.2.1.	Jumlah Tenaga Kerja	108
5.2.2.	Umur Perusahaan	108
5.2.3.	Penolakan Perusahaan Perkebunan oleh Masyarakat	108
<b>BAB 6</b>	<b>: ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>111</b>
6.1.	Tabulasi dan Pengujian Data	111
6.1.1.	Jawaban Responden Pada Pusat Laba	111
6.1.2.	Jawaban Responden Pada Pusat Pendapatan	127
6.1.3.	Jawaban Responden Pada Pusat Biaya	143
6.1.4.	Jawaban Responden Terhadap Kualitas Kerja	161
6.2.	Pengolahan dan Uji Hipotesis	162
6.2.1.	Hipotesis	165
6.2.1.1.	Pusat Laba	165
6.2.1.2.	Pusat Pendapatan	170
6.2.1.3.	Pusat Biaya	176
6.3.	Pembahasan	181
6.3.1.	Pendidikan Individu	181
6.3.2.	Keterampilan Individu	184
6.3.3.	Pengalaman Individu	186
6.3.4.	Kepuasan Imbalan Ekstrinsik	188

6.3.5. Kepuasan Imbalan Intrinsik .....	190
6.3.6. Kepuasan Imbalan Non Tradisional .....	192
6.3.7. Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	193
6.3.8. Kejelasan Sasaran Anggaran .....	195
6.3.9. Umpan Balik Anggaran .....	197
6.3.10. Tingkat Kesulitan Anggaran .....	199
6.3.11. Evaluasi Anggaran .....	200
6.3.12. Keadilan Anggaran .....	201
6.3.13. Kualitas Kinerja .....	202
6.4. Uji Asumsi Klasik.....	205
6.5. Keterbatasan Penelitian .....	207
<b>BAB 7 : SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>208</b>
7.1. Simpulan .....	208
7.2. Saran .....	217
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>222</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>229</b>



**DAFTAR TABEL**



**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Posisi Penelitian Ini Dibanding Dengan Penelitian Sebelumnya .....	12
Tabel 5.1. Luas Tanaman Perkebunan Tahun 1996-2000 (Dalam Ha) .....	102
Tabel 5.2. Produksi Perkebunan Tahun 1991-1994 (Dalam Ton) .....	103
Tabel 5.3. Data-data Umum Responden .....	107
Tabel 5.4. Umur Perusahaan Responden .....	108
Tabel 5.5. Konflik Perkebunan Sawit VS MA Kalbar 1997-2001 .....	110
Tabel 6.1. Tingkat Pendidikan Responden Pusat Laba .....	112
Tabel 6.2. Keterampilan Responden Pusat Laba .....	112
Tabel 6.3. Pengalaman responden Pusat Laba .....	113
Tabel 6.4. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.1. Pada Pusat Laba .....	114
Tabel 6.5. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.2. Pada Pusat Laba .....	116
Tabel 6.6. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.3. Pada Pusat Laba .....	117
Tabel 6.7. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.1. Pada Pusat Laba .....	119
Tabel 6.8. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.2. Pada Pusat Laba .....	120



<b>Tabel 6.9. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.3.</b>	
Pada Pusat Laba .....	122
<b>Tabel 6.10. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.4.</b>	
Pada Pusat Laba .....	123
<b>Tabel 6.11. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.5.</b>	
Pada Pusat Laba .....	124
<b>Tabel 6.12. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.6.</b>	
Pada Pusat Laba .....	125
<b>Tabel 6.13. Tingkat Pendidikan Responden Pusat Pendapatan .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabel 6.14. Keterampilan Responden Pusat Pendapatan .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabel 6.15. Pengalaman responden Pusat Pendapatan .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabel 6.16. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.1.</b>	
Pada Pusat Pendapatan .....	130
<b>Tabel 6.17. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.2.</b>	
Pada Pusat Pendapatan .....	132
<b>Tabel 6.18. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.3.</b>	
Pada Pusat Pendapatan .....	133
<b>Tabel 6.19. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.1.</b>	
Pada Pusat Pendapatan .....	135
<b>Tabel 6.20. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.2.</b>	
Pada Pusat Pendapatan .....	137
<b>Tabel 6.21. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.3.</b>	
Pada Pusat Pendapatan .....	138

<b>Tabel 6.22. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.4.</b>	
<b>Pada Pusat Pendapatan .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabel 6.23. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.5.</b>	
<b>Pada Pusat Pendapatan .....</b>	<b>140</b>
<b>Tabel 6.24. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.6.</b>	
<b>Pada Pusat Pendapatan .....</b>	<b>141</b>
<b>Tabel 6.25. Tingkat Pendidikan Responden Pusat Biaya .....</b>	<b>144</b>
<b>Tabel 6.26. Keterampilan Responden Pusat Biaya .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabel 6.27. Pengalaman responden Pusat Biaya .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabel 6.28. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.1.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>146</b>
<b>Tabel 6.29. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.2.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>149</b>
<b>Tabel 6.30. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.2.3.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>150</b>
<b>Tabel 6.31. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.1.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>152</b>
<b>Tabel 6.32. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.2.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>154</b>
<b>Tabel 6.33. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.3.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>155</b>
<b>Tabel 6.34. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.4.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>156</b>



<b>Tabel 6.35. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.5.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabel 6.36. Jawaban Responden Terhadap Variabel X.3.6.</b>	
<b>Pada Pusat Biaya .....</b>	<b>158</b>
<b>Tabel 6.37. Kualitas Kinerja Responden .....</b>	<b>161</b>
<b>Tabel 6.38. Rekapitulasi Hasil Regresi Linier Berganda Pada Pusat Laba .....</b>	<b>163</b>
<b>Tabel 6.39. Rekapitulasi Hasil Regresi Linier Berganda</b>	
<b>Pada Pusat Pendapatan .....</b>	<b>164</b>
<b>Tabel 6.40. Rekapitulasi Hasil Regresi Linier Berganda Pada Pusat Biaya ...</b>	<b>165</b>



**DAFTAR GAMBAR**



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 3.1. Model Kepuasan, Motivasi, Prestasi dan Imbalan .....	65
Gambar 3.2. Proses Imbalan Dalam Rencana Disertasi .....	67
Gambar 3.3. Karakteristik Anggaran .....	70
Gambar 3.4. Kerangka Konseptual (Paradigma) Penelitian Pusat Laba.....	75
Gambar 3.5. Kerangka Konseptual (Paradigma) Penelitian Pusat Pendapatan	76
Gambar 3.6. Kerangka Konseptual (Paradigma) Penelitian Pusat Biaya.....	77



**DAFTAR LAMPIRAN**



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1	Jumlah Perkebunan Besar di Propinsi Kalimantan Barat ..... 229
Lampiran 2	Data-data Kuesioner Untuk Direktur (Kepala Divisi) ..... 233
Lampiran 3	Data-data Kuesioner Untuk manajer (Kepala bagian) Pemasaran ..... 243
Lampiran 4	Data-data Kuesioner Untuk manajer (Kepala bagian) Produksi ..... 253
Lampiran 5	Analisis Uji Kesahihan dan Keandalan Atas Pertanyaan-pertanyaan Pada Responden Pusat Laba ..... 265
Lampiran 6	Analisis Uji Kesahihan dan Keandalan Atas Pertanyaan-pertanyaan Pada Responden Pusat Pendapatan .... 302
Lampiran 7	Analisis Uji Kesahihan dan Keandalan Atas Pertanyaan-pertanyaan Pada Responden Pusat Biaya ..... 340
Lampiran 8	List Data Penelitian dan Regression Analysis Pada Pusat Laba ..... 378
Lampiran 9	List Data Penelitian dan Regression Analysis Pada Pusat Pendapatan ..... 381
Lampiran 10	List Data Penelitian dan Regression Analysis Pada Pusat Biaya ..... 384
Lampiran 11	Distribusi F Pada Beberapa Level Probabilitas ..... 388

Lampiran 12	Perhitungan $F_{\text{tabel}}$ Berdasarkan Cara Interpolasi .....	389
Lampiran 13	Distribusi $t$ Untuk Beberapa Level Probabilitas .....	391
Lampiran 14	Uji Asumsi Klasik .....	392
Lampiran 15	Daftar Pertanyaan Penelitian Untuk Direktur (Kepala Divisi) .....	416
Lampiran 16	Daftar Pertanyaan Penelitian Untuk Manajer Pemasaran (Kepala Bagian Pemasaran) .....	428
Lampiran 17	Daftar Pertanyaan Penelitian Untuk Manajer Produksi (Kepala Bagian Produksi) .....	441



**BAB 1**  
**PENDAHULUAN**



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada saat perusahaan masih sedikit dan sebagian besar berskala kecil, maka memaksimalkan laba sebagai tujuan utama perusahaan masih dikatakan wajar. Tetapi kini saat perekonomian dunia sudah mulai mengglobal, maka yang dikejar bukan lagi profit maximization, melainkan market maximization. Dengan peningkatan globalisasi bisnis, standar-standar kinerja untuk produk kini merupakan perangkat penting dalam pasar yang sudah mengglobal. Ini berarti bahwa para manajer perlu memikirkan kembali bagaimana mereka dapat mengembangkan dan membuat bisnis mereka tumbuh. Selain itu, perusahaan harus memfokuskan pada apa yang secara nyata dibutuhkan oleh para konsumen. Tentunya kondisi tersebut menuntut kesiapan manajemen untuk dapat mengendalikan usahanya kearah itu.

Perusahaan pada saat ini berada pada suatu lingkungan yang mengalami perubahan yang pesat, dan para manajer puncak perusahaan semakin dihadapkan pada berbagai masalah yang harus ditangani secara cermat. Agar dapat bertahan hidup, perusahaan harus memahami perubahan lingkungan dan permasalahan-permasalahan yang terjadi baik yang berasal dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Tentu saja memahami dan menduga perubahan yang cepat sangat sulit, karena perubahan yang cepat merupakan ketidak pastian yang tinggi, karena



ketidak pastian ini tidak bisa dihindari, maka tindakan yang logis adalah memahami perubahan itu sendiri dan bertindak secara tepat. Untuk menghadapi perubahan dan ketidak pastian tersebut, umumnya perusahaan besar menciptakan bagian-bagian tertentu agar dapat memperkecil ketidak pastian sehingga perusahaan dapat mengoperasikan bagian-bagian tertentu itu dalam kondisi-kondisi yang mendekati kepastian. Cara ini ditempuh dengan jalan merekrut sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang memadai disertai dengan penerapan sistem pengendalian manajemen secara tepat.

Sistem pengendalian manajemen dimaksudkan untuk membantu manajemen puncak melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian. Hal ini dilakukan karena perusahaan semakin hari mengalami perkembangan. Kalau perusahaan masih kecil, manajer puncak perusahaan dapat melaksanakan pengelolaan kegiatan perusahaannya secara langsung. Perencanaan kegiatan dan pengendalian pelaksanaan rencana tersebut dapat dilakukan secara langsung oleh manajer puncak. Namun jika perusahaan semakin besar manajer puncak tersebut tidak lagi mampu melaksanakan kegiatan usahanya seorang diri. Pimpinan memerlukan bantuan manajer lain untuk melaksanakan sebagian fungsinya, sehingga manajer puncak harus mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajer tersebut.

Dalam perencanaan kegiatan usahanya, manajer puncak tidak lagi mengandalkan pada kemampuan dirinya untuk membuat rencana secara informal. Namun manajer puncak memerlukan partisipasi para manajer lain untuk menyusun rencana secara formal. Dalam pengendalian pelaksanaan rencananya,

manajer puncak tidak lagi dapat mengendalikan pada pengamatan langsung yang biasa dilakukan pada perusahaan yang masih kecil.

Sistem pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan merupakan suatu sistem yang meliputi struktur dan proses. Sistem tersebut dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Manajer memerlukan sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien.

Dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, Mulyadi (1988:8) menyatakan harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses.

Termasuk dalam kelompok struktur adalah :

- a. Struktur organisasi.
- b. Aliran informasi.
- c. Pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang.
- d. Tolok ukur prestasi dan motivasi.

Adapun yang terdapat dalam kelompok proses adalah :

- a. Penyusunan program.
- b. Penyusunan anggaran.
- c. Pelaksanaan dan pengukuran.
- d. Pelaporan dan analisis.

Istilah pusat pertanggungjawaban dapat diartikan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Setiap



unit organisasi akan merupakan pusat pertanggungjawaban jika manajer mengepalai unit tersebut dan bertanggungjawab atas kegiatan unit tersebut.

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu, dalam hal ini, sasaran dari masing-masing individu dalam tiap pusat pertanggungjawaban harus diusulkan agar selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi secara keseluruhan. Sasaran umum dalam organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum proses pengendalian manajemen dimulai. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan (*input*) yang dapat berupa sejumlah bahan baku tertentu, sejumlah tenaga kerja dari berbagai jenis pekerjaan tertentu atau macam-macam jenis jasa lainnya. Kesemua bahan masukan diproses dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Biasanya untuk melakukan proses ini diperlukan tambahan masukan-masukan lain, berupa modal kerja, peralatan atau harta-harta lainnya. Sebagai hasil proses tersebut akan didapatkan sesuatu yang biasa dinamakan keluaran atau *output*. Tentunya dalam hal ini diharapkan bahwa keluaran akan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut, meskipun kadang-kadang pada kenyataannya tidak selalu demikian.

Berdasarkan tolok ukur masukan dan keluaran, pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan kedalam empat jenis, yaitu : pusat pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*expense center*), pusat laba (*profit center*) dan pusat investasi (*investment center*).

Pusat pendapatan (*revenue center*), ditemui di bagian pemasaran. Anggaran atau target penjualan telah dipersiapkan atau direncanakan terlebih dahulu, dimana gunanya adalah untuk mengukur transaksi-transaksi penjualan yang telah dilakukan, atau order pembelian yang sudah dicatat dalam rangka kegiatan pusat pendapatan secara keseluruhan. Kemudian hasil nyata dari seluruh kegiatan tersebut dibandingkan dengan nilai tertentu yang telah ditetapkan dalam anggaran

Pusat biaya (*expense center*) adalah pusat pertanggungjawaban, ditemui pada bagian produksi. Kinerjanya diukur atas dasar masukan yang diproses, atau biaya yang dikeluarkan untuk memproses faktor produksi. Keberhasilan prestasi kerja para manajer dari pusat biaya ini dinilai atas dasar seberapa jauh mereka dapat menjaga agar biaya nyata dari kegiatan-kegiatan mereka selalu sama, atau bahkan berada dibawah tingkat biaya standar yang telah ditetapkan dalam anggaran sebelumnya.

Pusat laba (*profit center*), adalah pusat pertanggungjawaban, sistem pengendalian manajemen mengukur baik masukan maupun keluaran dengan nilai uang, artinya masukan diukur dalam bentuk biaya (harga perolehan) dan keluaran dalam bentuk pendapatan (hasil penjualan). Sedang pada pusat investasi (*investment center*) sistem pengendalian manajemen tidak hanya mengukur masukan dan keluaran dengan nilai uang tetapi juga mengukur investasi yang digunakan pada pusat pertanggungjawaban tersebut.

Dalam kaitannya dengan tolok ukur prestasi, Gibson *et al.* (1996 : 301) mengemukakan bahwa : Prestasi dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang bersangkutan.



Organisasi menggunakan berbagai sistem imbalan untuk menarik dan mempertahankan manusia dan memotivasi mereka guna mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Dalam teori tentang motivasi manusia, Maslow (1943 : 46-51), membagi menjadi lima kebutuhan dasar, yaitu : (1) Kebutuhan fisiologis, (2) Kebutuhan akan rasa aman, (3) Kebutuhan akan kasih sayang (4) Kebutuhan akan penghargaan, dan (5) Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Tujuan-tujuan dasar ini saling berkaitan antara yang satu dengan yang lain, dan tersusun dalam hirarki kepentingan. Ini berarti bahwa tujuan yang paling penting akan memonopoli kesadaran dan cenderung berusaha untuk mengorganisasikan pemanfaatan atas berbagai kemampuan yang ada dari organisme untuk mencapai tujuan tersebut.

McNerney (1995 : 4-8) dalam artikelnya yang dimuat dalam HR Focus, mengenai pengaruh keberhasilan tim reward terhadap peningkatan kemampuan, keterampilan individu di perusahaan *Aid Association fo Lutherans* (AAL) diketahui bahwa tambahan kemampuan dan keterampilan baru akan meningkatkan kinerja sehingga akan menambah penerimaan gaji mereka.

Delaney dan Huselid (1996 : 949-969) telah meneliti 590 perusahaan dari "*National Organizations Survey*", ditemukan adanya hubungan yang positif antara praktek-praktek manajemen sumber daya manusia seperti selektivitas pelatihan dan kepegawaian dan kompensasi insentif atas kinerja perusahaan.

Pada bagian lain juga disebutkan bahwa pemberian kompensasi atau insentif akan meningkatkan kinerja perusahaan (Gerhard dan Ilkovich, 1992). Demikian

pula dengan sistem partisipasi pegawai (Wagner, 1994), pasar tenaga kerja internal yang memberikan peluang bagi para pegawai untuk memperoleh kemajuan dalam suatu perusahaan (Osterman, 1987), dan sistem produksi yang didasarkan pada kerja kelompok (Levine, 1995), semuanya merupakan bentuk-bentuk organisasi kerja yang dikatakan memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerja organisasi. Sebagai tambahan, dikatakan pula bahwa pelaksanaan pemberian jaminan keamanan bagi para pegawai mendorong para pegawai untuk bekerja lebih keras. Seperti yang dikatakan oleh Ichniowski (1994 : 10) para pegawai hanya akan melakukan kerja lebih banyak hanya apabila mereka mengharapkan probabilitas pemutusan hubungan kerja yang lebih kecil di masa yang akan datang.

Snell dan Youndt (1995 : 711-737) meneliti tentang hubungan antara pengawasan manajemen sumber daya manusia yang dipergunakan oleh para eksekutif dengan perubahan dalam kinerja keuangan perusahaan (ROA dan peningkatan penjualan). Hasil-hasil yang diperoleh dari 102 perusahaan menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada pengawasan perilaku secara positif berkaitan dengan hasil kerja apabila pengetahuan yang dimiliki tentang hubungan sebab akibat telah lengkap, namun berkaitan secara negatif dengan hasil kerja apabila pengetahuan tersebut tidak lengkap.

Pada bagian lain dalam artikel ini (Snell dan Youndt, 1995:712) juga disebutkan bahwa praktek-praktek manajemen seperti seleksi (Dimmick dan Murray, 1978, Zajack, 1990), pelatihan (Russell, Terborg dan Powers, 1985),



penghargaan hasil kerja (Schuster, 1984), dan sistem penghargaan (Balkin dan Gomez-Mejia, 1987, Murphy, 1985, Zajack, 1990) masing-masing memiliki hubungan tersendiri dengan hasil kerja perusahaan. Karena masalah kepegawaian, pelatihan dan pemberian penghargaan tidak berlangsung secara terpisah satu sama lain, maka perlu dilakukan penelitian yang mempelajari pengaruh-pengaruh keseluruhan dari serangkaian praktek manajemen sumber daya manusia yang dilakukan. Pendekatan penelitian seperti yang disebutkan di atas mengharuskan untuk membentuk kembali manajemen sumber daya manusia sebagai suatu konstruk teoritis, dan bukan hanya melihat praktek-praktek pelaksanaannya secara terpisah-pisah.

Wilson (1997 : 59-64) menyatakan bahwa sebuah organisasi yang memulai melakukan perubahan terhadap program-program penghargaan dan pengakuan harus mengawali dengan memiliki pemahaman yang jelas mengenai strategi-strategi bisnisnya dan apa yang diinginkan terhadap penghargaan tersebut. Penghargaan tersebut hendaknya juga memiliki kredibilitas bagi karyawannya. Para karyawan yakin bahwa organisasi sedang melakukan perubahan-perubahan dengan alasan yang dapat diterima.

Gomez dan Welbourne (1998 : 173-189) menyatakan bahwa kompensasi sebagai suatu transformasi dari disiplin terapan yang berdasar secara birokratik, berorientasi mikro yang menekankan peralatan dan teknik pada bidang yang lebih luas yang berfokus pada konsep semacam itu sebagai "kongruen/tepat", kesesuaian, dan hubungan yang menyangkut artikulasi dekat antara sistem penggajian/pengupahan dan fungsi organisasi lain, strategi unit bisnis, dan

keseluruhan strategi perusahaan. Sistem penggajian merupakan mekanisme pemersatu yang penting dimana usaha individual diarahkan atas tujuan strategis organisasi, dan bahwa ketika dirancang dengan tepat dapat merupakan suatu distribusi kunci dari keberhasilan organisasi.

Sebagian perusahaan ingin memberi upah berdasarkan atas suatu kinerja, tetapi berkaitan dengan ketidakmampuan mereka untuk mengukur kinerja, mereka akhirnya memberi upah berdasarkan senioritas. Kinerja individual hendaknya digunakan sebagai dasar pemberian upah, namun ketidakmampuan manajemen untuk mengukur secara akurat kontribusi individual seringkali berakibat dalam pemberian upah tidak sesuai dengan kinerja yang sesungguhnya. Penggunaan kinerja kelompok sebagai dasar pemberian upah dianjurkan ketika tujuan perusahaan atau sifat kinerja menuntut kerja sama erat dalam angkatan kerja. Mengkombinasikan kriteria kinerja kelompok dan individual dapat meningkatkan nilai penekanan atas pemberian upah untuk sistem kinerja dengan menggunakan acuan upah dasar terhadap kinerja individual dan ketergantungan bonus terhadap kinerja kelompok.

Resiko yang lebih tinggi cenderung berkaitan dengan kesempatan bagi penghasilan yang lebih besar. Perusahaan yang telah matang yang mencoba memelihara saham pasar saat ini pada umumnya menawarkan keselamatan kerja yang lebih tinggi tetapi kurang insentif, sebaliknya perusahaan yang secara agresif mencoba mengembangkan saham pasar mereka (menyebabkan para karyawan mendapatkan resiko personal yang lebih besar) menggunakan insentif yang lebih tinggi dan upah dasar yang lebih rendah.



Perusahaan yang mencoba menjadi "penggerak pertama" dalam produk dan daerah pasar baru hendaknya menggunakan ukuran kinerja subyektif untuk mendapatkan kegiatan perusahaan yang lebih baik karena data obyektif dan dapat dihitung tidak ditemukan dengan mudah. Sebaliknya perusahaan yang mencoba memelihara posisi yang aman dalam produk dan daerah pelayanan yang relatif stabil dikatakan bergantung pada ukuran kinerja obyektif karena data yang dapat dihitung sudah siap.

Banyak riset yang telah berusaha mencari hubungan antara gaji manajerial (eksekutif) dengan kinerja perusahaan. Pembicaraan mengenai gaji eksekutif telah banyak menarik perhatian baik dari para peneliti maupun masyarakat pada umumnya. Topik yang menjadi riset Barkema dan Meija (1998 : 135-145) adalah hubungan antara kompensasi CEO dan kinerja perusahaan. Dari riset ini diketahui bahwa tingkat internasionalisasi perusahaan secara positif terkait dengan level gaji CEOnya, demikian juga semakin banyak macam pilihan yang dimiliki oleh CEO dalam pembuatan strategi, semakin tinggi pula gaji mereka. Dalam kaitannya dengan kompleksitas lingkungan, semakin tidak menentu, bervariasi, dan semakin kompleks lingkungan yang dihadapi oleh suatu perusahaan semakin besar pula CEOnya menerima gaji sebagai suatu kompensasi balik

Penelitian ini mengintegrasikan penelitian yang telah di jelaskan di atas. Adapun hal penting yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah :

1. Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer masing-masing pusat pertanggung jawaban, dalam hal ini pusat laba diwakili oleh Direktur, pusat

pendapatan diwakili oleh manajer pemasaran, dan pusat biaya diwakili oleh manajer produksi. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer dan membandingkan diantara ketiganya.

2. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dalam kaitannya dengan kinerja, bersifat sepotong-sepotong, dan umumnya yang diukur adalah kinerja karyawan tingkat pelaksana. Dalam penelitian ini dicoba mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer secara menyeluruh dengan menggabungkan antara kemampuan, imbalan maupun karakteristik anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.
3. Di samping mengukur kinerja manajer secara kualitatif, dalam penelitian ini juga ingin diketahui kinerja manajer secara kualitatif dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lewis (1995), dengan Brower (1984), ditambah dengan unsur kreativitas, disiplin dan kepemimpinan. Sehingga kualitas kinerja yang akan diukur adalah : (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) sikap karyawan, (3) tanggung jawab sosial, (4) keseimbangan antara tujuan jangka pendek sengan jangka panjang, (5) pengetahuan tentang pekerjaan, (6) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (7) keputusan yang diambil, (8) perencanaan kerja, (9) kreativitas, (10) disiplin, dan (11) kepemimpinan.



**Tabel 1.1**  
**POSISI PENELITIAN INI DIBANDING DENGAN PENELITIAN SEBELUMNYA**

Peneliti dan Jurnal	KEMAMPUAN			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN					Kinerja	
	Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non Tradisional	Partisipasi	Kejelasan	Umpun Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi		Keadilan
<b>Kemampuan</b>													
1. Bambang Swasto Sunuharyo (1990)	√	√	√										
2. Agus Suharsono (1991)	√	√											
3. Eka Atnan Troena (1996)	√	√	√										√
4. Sukmono (1985)	√	√	√										√
5. Mc.Nerney (1995)	√	√											
6. Delaney John T. dan Mark A Huselid (1996)		√		√									√
7. Dimmich dan Murray (1978)	√												√
8. Zajack (1990)	√												√
9. Rusell et. al (1995)		√											√
10. Amabile, Teresa (1998)	√	√											√
11. Feldman (1988)	√	√											√
<b>Imbalan</b>													
1. Guzzo (1979)				√	√								
2. Feldman et. al (1993)				√	√								
3. Deci Edward (1971)				√	√								
4. Nurdin Kaimuddin (1996)				√									
5. Surya Utama (1996)				√									√
6. Gerhard dan Ilkovich (1992)				√									√
7. Wilson Steephania Y. (1997)					√	√							√
8. Gomez Mejia R dan Welbourne TM (1998)				√	√								√
9. Berkema Harry G dan Luis R. Gomes Mejia (1998)				√									√
10. Lawler (1977)				√	√								√

dilanjutkan



..... lanjutan 2

Peneliti dan Jurnal	KEMAMPUAN			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						Kinerja
	Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non Tradisional	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan	
<b>Karakteristik Anggaran</b>													
1. Ria Ratna Ariawati (1995)							√						
2. Izzettin (1979)							√	√	√	√	√		√
3. Lokhe (1968)								√					
4. Hirst (1972)								√					
5. Becker dan Green (1962)								√					
6. Vijay Sathe (1979)							√					√	
7. Marcel Go (1988)							√	√	√	√	√		√
8. Djaka Surarso (1991)							√	√	√	√	√		√
9. Djuminah (1992)								√					√
10. Haryono (1994)							√	√	√	√	√	√	√
<b>Kinerja</b>													
1. Clinton O. et. Al (1987)													√
2. Becker Brian dan Barry Gerhart (1996)													√
3. Brouwer (1984)													√
4. Lopez (1982)													√
5. Lewis (1955)													√

PERPUSTAKAAN  
 UNIVERSITAS AIRLANGGA  
 CUBAYA

## **1.2. Permasalahan**

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan berikut ini :

### **PUSAT LABA**

1. Apakah kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran), secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat ?
2. Apakah kepuasan imbalan intrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat ?

### **PUSAT PENDAPATAN**

1. Apakah kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran), secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat ?



2. Apakah keterampilan individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat ?

### **PUSAT BIAYA**

1. Apakah kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran), secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat ?
2. Apakah pengalaman individu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk :

### **PUSAT LABA**

1. Mendapatkan bukti secara empirik mengenai ada tidaknya pengaruh kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan

sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

2. Mendapatkan bukti secara empirik mengenai ada tidaknya pengaruh kepuasan imbalan intrinsik terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

### **PUSAT PENDAPATAN**

1. Mendapatkan bukti secara empirik mengenai ada tidaknya pengaruh kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
2. Mendapatkan bukti secara empirik mengenai ada tidaknya pengaruh keterampilan individu terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

### **PUSAT BIAYA**

1. Mendapatkan bukti secara empirik mengenai ada tidaknya pengaruh kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional)

dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

2. Mendapatkan bukti secara empirik mengenai ada tidaknya pengaruh pengalaman individu terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

- a. Aspek teoritik : penelitian secara menyeluruh mengenai pengaruh kemampuan individu, sistem imbalan dan karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer belum pernah dilakukan di Indonesia. Penelitian selama ini baru dilakukan secara parsial (Snell dan Youndt : 1995) dan khusus untuk sistem imbalan lebih ditekankan pada sistem imbalan untuk tenaga kerja tingkat pelaksana, sedangkan penelitian ini lebih diarahkan kepada tenaga kerja tingkat pengambil keputusan (manajer pusat pertanggungjawaban).
  - 1) Hasil studi ini diharapkan akan memperluas wacana pembahasan mengenai faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dari sisi tenaga kerja tingkat pengambil keputusan
  - 2) Sebagai salah satu bahan pengembangan dalam teori organisasi dan akuntansi manajemen yaitu dengan memperhitungkan lebih jauh unsur



perilaku anggota organisasi dan peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi

b. Aspek terapan : informasi faktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat dipakai oleh perusahaan :

- 1) Untuk pemilihan strategi yang tepat dan terpadu yang dapat mendorong peningkatan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
- 2) Bagaimana merangsang perilaku manajer ke arah pencapaian
- 3) Menetapkan berbagai kebijaksanaan operasional yang berhubungan dengan sumber daya manusia terutama meningkatkan prestasi para manajer dalam mengelola pusat-pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

### **1.5. Sistematika Pembahasan**

Dalam penelitian ini, pembahasan penelitian terbagi dalam tujuh Bab yang terdiri dari :

Bab I, Pendahuluan meliputi : Latar belakang masalah, Permasalahan, Tujuan Penelitian. Manfaat Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

Bab II, Tinjauan Pustaka terdiri dari : Tinjauan penelitian terdahulu dan Tinjauan Teoritis.

Bab III, Kerangka Konseptual dan Hipotesis terdiri dari : Kerangka Konseptual dan Hipotesis.

Bab IV, Metode Penelitian terdiri dari : Identifikasi Variabel dan definisi Operasional, Kriteria responden dan Penentuan Populasi, Pengambilan sampel,

**Teknik Pengumpulan data, Teknik Pengujian data dan teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis.**

**Bab V, Tinjauan Tentang Perusahaan Perkebunan di Kalimantan Barat, meliputi : Keadaan Umum daerah serta Gambaran perusahaan yang Dijadikan Sampel.**

**Bab VI, Analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan meliputi : Tabulasi dan pengujian data, Pengolahan dan Uji Hipotesis, Pembahasan, Uji Asumsi Klasik dan Keterbatasan Penelitian.**

**Bab VII, Kesimpulan dan Saran, terdiri dari ; Kesimpulan dan Saran.**



**BAB 2**  
**TINJAUAN PUSTAKA**





## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian berarti telah dilakukan untuk melihat pengaruh kemampuan terhadap prestasi perusahaan. Suharsono (1991 : 24) mengemukakan bahwa kemampuan atau kecakapan (*ability*) merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuannya. Menurut Troena (1996) diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi secara langsung produktivitas tenaga kerja adalah motivasi kerja, pendidikan dan pengalaman, sarana kerja, kondisi kerja serta sosial ekonomi. Sedangkan faktor yang tidak berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja adalah upah dan tanggungan keluarga.

Sunuharyo (1995) mengemukakan bahwa secara bersama-sama variabel-variabel pendidikan dan latihan serta pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan pengetahuan dan kemampuan keterampilan dosen.

Sedang menurut Sukmono (1985 : 92) kecakapan atau kemampuan individu dapat diperoleh dari pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan atau ketrampilan serta usaha untuk memberikan kemungkinan perubahan sikap yang dilandasi oleh motivasi untuk berprestasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat atas pengaruh apakah seseorang dipuaskan oleh imbalan. Lawler (1977 : 163-226) telah menyimpulkan lima butir yang didasarkan pada riset kepustakaan perilaku :

1. Kepuasan imbalan merupakan fungsi baik berapa banyak diterima dan berapa besar individu merasa sebaiknya menerima. Kesimpulan ini didasarkan pada perbandingan yang dibuat manusia. Kalau individu menerima kurang dari yang ia rasakan, mereka tidak puas.
2. Perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha mereka, ketrampilan, senioritas, dan prestasi dengan pihak lain. Mereka juga membandingkan imbalan yakni mereka membandingkan masukan mereka sendiri dengan masukan relatif lainnya terhadap imbalan yang diterima.
3. Kepuasan dipengaruhi seberapa puas karyawan oleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik dinilai ke dalam dan oleh mereka sendiri, kaitan mereka pada pelaksanaan pekerjaan. Contohnya perasaan telah menyelesaikan dan pencapaian. Imbalan ekstrinsik bersifat diluar pekerjaan itu sendiri, dilaksanakan dari luar. Contohnya : Gaji dan upah, tunjangan dan promosi.
4. Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi mereka.
5. Beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain.

Hubungan antara imbalan dan kepuasan tidak begitu lengkap dipahami, juga statik. Imbalan akan berubah karena orang dan lingkungan berubah. Tetapi

terdapat pertimbangan yang penting yang bisa digunakan manajer untuk mengembangkan dan mendistribusikan imbalan (Gibson *et al.*, 1996 : 302-303). Pertama, imbalan harus cukup memuaskan kebutuhan dasar manusia. Kedua, individu cenderung untuk membandingkan imbalan mereka dengan orang lain.

Guzzo (1979 : 75-86) mengklasifikasikan imbalan kedalam dua kategori umum : (1) ekstrinsik dan (2) intrinsik. Dalam kategori tersebut, pertimbangan pertama adalah bagaimana imbalan dinilai oleh karyawan. Individu seterusnya akan kurang berusaha kecuali kalau imbalan bernilai. Kedua, imbalan baik ekstrinsik maupun intrinsik bisa bernilai.

Asumsi umum menyatakan bahwa imbalan intrinsik atau ekstrinsik mempunyai pengaruh independen dan sebagai penambah motivasi. Ini berarti motivasi ditentukan oleh jumlah sumber intrinsik atau ekstrinsik imbalan (Feldman dan Arnold, 1993 : 164). Asumsi secara terus terang ini dipertanyakan oleh beberapa peneliti. Mereka mengatakan bahwa dalam situasi dimana individu mengalami imbalan intrinsik pada tingkat yang tinggi, penambahan imbalan ekstrinsik untuk prestasi yang baik menyebabkan penurunan motivasi (Deci, 1971 : 105).

Terdapat sedikit hasil penelitian yang menghubungkan antara imbalan dengan komitmen organisasi (Luthans, McCaul dan Dowd, 1985 : 213). Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap : (1) identifikasi dengan tujuan organisasi. (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen bisa mengurangi efektivitas organisasi.



Menurut Kaimuddin (1996) secara serempak tingkat UMR, tingkat KFM dan tingkat upah tenaga kerja produksi di bawah mandor untuk jenis pekerjaan pembuat rokok pada industri rokok kretek di Jawa Timur berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja dalam model regresi exponential dengan produktivitas marginal yang meningkat. Demikian pula secara serempak upah pokok, upah lembur, tunjangan langsung dan tunjangan tidak langsung tidak mempunyai pengaruh bermakna terhadap produktivitas tenaga kerja. Sedang dari hasil penelitian Utama (1996) didapatkan bahwa pemenuhan kebutuhan finansial merupakan faktor yang secara spesifik paling kuat efeknya terhadap kepuasan kerja staf Puskesmas.

Ariawati (1995) dalam disertasinya menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan upaya para manajer untuk berprestasi, maka peran manajer dalam penyusunan anggaran dan pengendalian perlu diperluas.

Penelitian karakteristik anggaran, telah banyak dilakukan oleh para peneliti yang bertujuan untuk membuktikan pengaruhnya terhadap sistem anggaran dan prestasi manajer. Penelitian kelima karakteristik anggaran yang dilakukan oleh Izzettin (1979 : 707-721) adalah penelitian yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian sebelumnya telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti lain di Amerika, akan tetapi tidak secara bersamaan, melainkan hanya mencakup sebagian atau salah satu dari kelima karakteristik yang diteliti oleh Izzettin. Hasil penelitian Izzettin telah membuktikan bahwa karakteristik anggaran membawa pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja para manajer dan supervisor.

Penelitian yang dilakukan oleh Locke pada tahun 1968 (Izzettin, 1979 : 709) memberi gambaran bahwa penyusunan berbagai sasaran anggaran yang lebih spesifik, lebih produktif apabila dibandingkan dengan tidak spesifik. Sedang Hirst ( 1972 : 193) pada tahun 1972 dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa apabila pekerjaan yang harus dilaksanakan diketahui dengan jelas oleh para manajer dan prestasinya diukur berdasarkan kemampuannya mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran, maka prestasi manajer tersebut naik. Sebaliknya apabila pekerjaan yang akan dilaksanakan kurang jelas sehingga meragukan para manajer tersebut, maka prestasi para manajer menurun apabila prestasi diukur dengan kemampuan mereka mencapai sasaran anggaran.

Menurut Becker dan Green di tahun 1962 dan Dunbar di tahun 1971 (Izzettin, 1979 : 711) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan, hanya memberikan efek motivasi yang kecil bagi pelaksana anggaran. Sasaran anggaran yang terlalu ketat dan sulit dicapai menyebabkan timbulnya perasaan gagal, frustrasi, serta tingkat aspirasi yang rendah dan akhirnya menolak sasaran bagi pelaksana anggaran. Selanjutnya menurut penelitian Hoffstede di tahun 1967 dan Locke di tahun 1968 (Izzettin, 1979 : 711) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang sulit dapat lebih memberikan motivasi yang tinggi dibandingkan dengan sasaran yang lebih mudah dicapai.

Hasil studi yang dilakukan oleh Sathe pada tahun 1979 (Anthony *et al.*, 1993 : 58) menyimpulkan bahwa organisasi yang stabil dan penggunaan teknologi yang rutin, efektivitas pengendalian yang dilakukan dengan prosedur dan

pengambilan keputusan terpusat, maka sistem anggaran yang dari atas (top-down) lebih tepat digunakan. Bagi organisasi yang tidak stabil dan penggunaan teknologi yang tidak rutin, memerlukan lebih banyak partisipasi dari level manajemen yang lebih rendah, maka sistem bottom-up lebih cocok.

Go (1988) telah melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik anggaran terhadap keefektifan pelaksanaan anggaran, sebuah penelitian kasus pada perusahaan rokok kretek di Propinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik anggaran, yang meliputi : partisipasi, kejelasan, umpan balik, evaluasi, dan tingkat kesulitan, secara keseluruhan mempunyai hubungan positif dengan keefektifan pelaksanaan anggaran.

Penelitian mengenai sistem pengendalian manajemen telah dilakukan oleh Saboet (1989). Penelitian Saboet tersebut khusus untuk perusahaan manufaktur di Surabaya. Hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa memang terdapat perbedaan yang berarti terhadap efektifitas pengendalian manajemen yang disebabkan oleh berbedanya kualitas unsur-unsur pengendalian manajemen yang digunakan. Di samping itu, juga terbukti bahwa terdapat hubungan antara efektivitas pengendalian manajemen dengan kualitas unsur-unsur yang digunakan.

Surarsa ( 1991) telah melakukan penelitian pengaruh kualitas anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan Daerah Tingkat II di Jawa Tengah. Dari lima hipotesis yang diajukan (kualitas anggaran pusat investasi terhadap efektifitas imbalan investasi, kualitas anggaran pusat laba terhadap efektifitas laba usaha, kualitas anggaran pusat pendapatan terhadap efektifitas manajer bagian pemasaran, kualitas anggaran pusat pendapatan



terhadap efisiensi manajer bagian pemasaran, dan kualitas anggaran terhadap efektifitas manajer administrasi dan umum), hanya hipotesis pertama saja yang mempunyai pengaruh positif, yaitu kualitas anggaran pusat investasi terhadap efektifitas imbalan investasi.

Djuminah (1992) juga telah melakukan penelitian tentang pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap keefektifan pengendalian manajemen pada Bank-bank di Indonesia. Dari hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa faktor kejelasan sasaran anggaran kecil sekali pengaruhnya terhadap keefektifan pengendalian manajemen, bahkan dapat diabaikan.

Haryono (1995) dalam penelitiannya tentang pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur menyimpulkan bahwa secara bersama-sama partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Menurut McNerney (1995 : 4-8) dalam artikelnya yang dimuat dalam HR Focus, mengenai pengaruh keberhasilan tim *reward* terhadap peningkatan kemampuan, keterampilan individu di perusahaan *Aid Association fo Lutherans* (AAL) sebuah perusahaan asuransi yang mempunyai tiga divisi usaha, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan asuransi kecelakaan, disimpulkan bahwa setelah menerapkan "sistem pembayaran baru" yang mereka namai "*Pay for Applied Services*" (PAS), tambahan kemampuan dan keterampilan baru akan meningkatkan kinerja sehingga akan menambah penerimaan gaji mereka. Sistem

pembayaran PAS ini juga dapat mempererat hubungan antara karyawan dengan perusahaan dan yang paling penting setiap karyawan dapat bekerja dengan baik di dalam tim dan berprestasi tinggi, mendorong karyawan untuk mengadaptasikan sistem kerja baru memberikan individu kenaikan pembayaran untuk memperoleh tambahan pengetahuan dan memungkinkan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Snell dan Youndt (1995 : 711-737) meneliti tentang hubungan antara pengawasan manajemen sumber daya manusia yang dipergunakan oleh para eksekutif dengan perubahan dalam kinerja keuangan perusahaan (ROA dan peningkatan penjualan). Hasil-hasil yang diperoleh dari 102 perusahaan menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada pengawasan perilaku secara positif berkaitan dengan hasil kerja apabila pengetahuan yang dimiliki tentang hubungan sebab akibat telah lengkap, namun berkaitan secara negatif dengan hasil kerja apabila pengetahuan tersebut tidak lengkap.

Pandangan dasar dari teori pengawasan manajemen sumber daya manusia adalah : (1) organisasi muncul, bertahan, dan berkembang karena individu-individunya mampu memperoleh hasil yang besar secara bersama-sama dibandingkan bila mereka melakukannya sendiri-sendiri, (2) individu-individu mungkin bertindak dalam cara-cara yang memang bisa memenuhi kepentingan mereka sendiri namun secara keseluruhan merugikan bagi organisasi, (3) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu mekanisme penting dimana para manajer mengintegrasikan tindakan-tindakan individu untuk menjaga

agar tindakan-tindakan tersebut tetap sejalan dengan kepentingan-kepentingan perusahaan.

Pandangan tentang pengawasan perilaku ini menyatakan bahwa pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia ini bisa efektif sejauh tugas-tugas yang dihadapi tetap stabil dan dapat diprediksikan sepanjang waktu. Dengan demikian tidaklah mengejutkan apabila sejumlah studi penelitian lain menunjukkan bahwa penggunaan pengawasan perilaku memiliki hubungan yang positif dengan kelengkapan informasi tentang hubungan sebab akibat, hubungan antara tindakan-tindakan secara individual yang dilakukan dengan hasil-hasil yang diperoleh.

Pada bagian lain dalam artikel ini (Snell dan Youndt, 1995:712) juga disebutkan bahwa praktek-praktek manajemen seperti seleksi (Dimmick dan Murray, 1978, Zajack, 1990), pelatihan (Russell *et al.*, 1985), penghargaan hasil kerja (Schuster, 1984), dan sistem penghargaan (Balkin dan Gomez-Mejia, 1987, Murphy, 1985, Zajack, 1990) masing-masing memiliki hubungan tersendiri dengan hasil kerja perusahaan. Karena masalah kepegawaian, pelatihan dan pemberian penghargaan tidak berlangsung secara terpisah satu sama lain, maka perlu dilakukan penelitian yang mempelajari pengaruh-pengaruh keseluruhan dari serangkaian praktek manajemen sumber daya manusia yang dilakukan. Pendekatan penelitian seperti yang disebutkan di atas mengharuskan untuk membentuk kembali manajemen sumber daya manusia sebagai suatu konstruk teoritis, dan bukan hanya melihat praktek-praktek pelaksanaannya secara terpisah-pisah.



Wilson (1997 : 59-64) menyatakan bahwa sebuah organisasi yang memulai melakukan perubahan terhadap program-program penghargaan dan pengakuan harus mengawali dengan memiliki pemahaman yang jelas mengenai strategi-strategi bisnisnya dan apa yang diinginkan terhadap penghargaan tersebut. Penghargaan tersebut hendaknya juga memiliki kredibilitas bagi karyawannya. Para karyawan yakin bahwa organisasi sedang melakukan perubahan-perubahan dengan alasan yang dapat diterima.

Sebelum organisasi membuat desain program-program penghargaan dan pengakuan, maka terlebih dahulu perusahaan harus memutuskan apa yang diinginkan terhadap penghargaan tersebut. Hasil-hasil apa yang dibutuhkan bagi karyawan dalam berproduksi dan jenis perilaku apa yang harus ditunjukkan serta bagaimana hasil-hasil tersebut bisa dicapai. Pembuatan program yang efektif memberikan pemahaman mengenai pekerjaan organisasi dalam sebuah konsep. (1) Jika sebuah organisasi menilai tim dan ingin mendorongnya maka organisasi tersebut harus mengembangkan program pengakuan terhadap penghargaan tim atas prestasi yang diraihinya. Penghargaan tim bisa meliputi pengakuan layanan konsumen atau dampak dari tim terhadap produktivitas atau keuntungan. (2) Jika organisasi mengharapkan para karyawan secara terus menerus melakukan ekspansi terhadap ketrampilan dan pengetahuan, maka perusahaan harus mendesain pengakuan dan penghargaan untuk mendorong pencapaian prestasi ketika semuanya itu terjadi.

Penggunaan bentuk-bentuk ganda dalam program-program pengakuan dan penghargaan akan bisa membantu menciptakan hubungan yang kuat diantara

kontribusi para karyawan ke arah pencapaian prestasi dalam tujuan perusahaan, dengan memberikan penguatan terhadap nilai-nilai penempatan organisasi sesuai dengan usaha yang dilakukannya.

Pemikiran kreativitas nampaknya diyakini untuk bagian pemasaran serta penelitian dan pengembangan (Amabile, 1998 : 79). Pemikiran kreativitas mengacu pada bagaimana seseorang melakukan pendekatan terhadap suatu permasalahan (atas kemampuan individu yang bersangkutan dalam mengumpulkan berbagai gagasan ke dalam suatu kombinasi baru). Keahlian itu sendiri sebagian bergantung pada kepribadian dan juga pada masalah tentang bagaimana individu tersebut berfikir dan bertindak. Keahlian dan cara berfikir kreatif merupakan "bahan baku" yang dimiliki oleh seorang individu, atau bisa dikatakan sumber daya alam seseorang.

Usaha dan keputusan untuk mendukung kreativitas berada di tangan para manajer pada saat mereka berfikir, membuat desain, dan membentuk lingkungan kerja. Kreativitas seringkali mengharuskan bahwa para manajer secara radikal perlu mengubah cara di mana mereka membentuk kerja sama dan berinteraksi dengan kelompok-kelompok kerja. Dalam berbagai hal, usaha ini memerlukan adanya suatu perubahan budaya yang dilakukan secara sadar, namun bila berhasil dilaksanakan, maka penghargaan yang diperoleh juga akan cukup besar. Pada saat kreativitas dibunuh, organisasi kehilangan salah satu senjata kompetitif utama, yaitu gagasan-gagasan baru serta bisa menekan komitmen usaha dan komitmen dari para anggotanya. Bagian yang paling sulit tentang kreativitas adalah

mendengarkan keluhan mereka saat mereka merasa frustrasi dan tertekan oleh organisasi (Amabile, 1998 : 87).

Penilaian karyawan adalah sebuah tujuan yang rasional, dan diharapkan akan ketepatan proses tersebut. Sebuah pendapat menyatakan bahwa eksekutif mungkin dengan sengaja mengubah dan memanipulasi penilaian untuk maksud-maksud politik yang tidak dapat dikatakan atau tersembunyi (Clinton, Sims Jr., dan Gioia. 1987 : 183-193). Sebaliknya ditemukan fakta-fakta yang menunjukkan bahwa dibalik sebuah topeng obyektifitas dan rasionalitas, ternyata para eksekutif menggunakan beberapa manipulasi yang memang disengaja dan menggunakan sistem yang amat buruk dalam melaksanakan penilaian. Dalam interview 60 level eksekutif tingkat bawah yang telah berpengalaman dalam bidang evaluasi formal karyawan-karyawan mereka dari beberapa periode. Selama interview ini didengar beberapa pengakuan secara jujur adanya manipulasi yang memang disengaja untuk penilaian formal demi tujuan-tujuan politik.

Penemuan penting dari studi ini adalah bahwa keakuratan bukanlah merupakan perhatian utama dalam praktek yang dilakukan oleh para eksekutif untuk menilai para karyawannya. Perhatian yang paling utama adalah bagaimana cara yang terbaik dalam melaksanakan proses penilaian untuk memotivasi dan memberi penghargaan kepada karyawan. Oleh sebab itu kebijakan manajerial dan keefektifan, bukan keakuratan, adalah pedoman nyata. Para manajer tidak akan mengikuti ketepatan (keakuratan) dalam penilaian secara berlebihan karena hal itu akan menyebabkan masalah pada diri mereka sendiri, dan mereka mencoba menggunakan proses penilaian untuk keuntungan mereka sendiri. Manajer



mengakui bahwa politik-politik dalam penilaian karyawan tidak akan pernah dapat dihentikan sama sekali. Secara jujur telah diakui bahwa politik telah ditempatkan (telah mendapat tempat) dalam proses penilaian untuk memfasilitasi kebijaksanaan para eksekutif.

Brian dan Gerhart (1996 : 779-801) mencoba menjelaskan mengapa keputusan manajemen sumber daya manusia cenderung memiliki pengaruh penting dan unik terhadap kinerja organisasi.

Suatu lingkungan ekonomi yang mengalami perubahan dengan cepat, yang dikarakteristikan dengan fenomena-fenomena seperti globalisasi dan deregulasi pasar, perubahan permintaan konsumen dan investor, dan semakin tingginya tingkat persaingan pasar produk, telah menjadi bagian utama dari sebagian besar organisasi. Agar dapat bersaing, perusahaan harus meningkatkan kinerja mereka dengan menekan biaya, melakukan inovasi produk dan proses, serta meningkatkan kualitas, produktivitas dan kecepatan pemasaran.

Hasil penelitian konseptual dan empiris yang berkaitan permasalahan ini yaitu kecuali masalah-masalah kompensasi, pertimbangan utama para manajer lini senior umumnya tidak ditujukan pada penelitian sumber daya manusia.

Pada tingkat analisis yang beragam, terdapat dukungan empiris yang konsisten terhadap hipotesa yang menyatakan bahwa sumber daya manusia bisa memberikan perbedaan yang berarti bagi kinerja suatu perusahaan. Dengan demikian, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem sumber daya manusia memiliki potensi ekonomi yang besar, namun hanya ada sedikit persetujuan sehubungan dengan bagaimana cara mencapai potensi tersebut. disini

nampak bahwa tidak ada yang disebut sebagai praktek terbaik dari perspektif strategi sehingga sistem sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia haruslah memiliki fokus pada serangkaian kebijakan yang ditetapkan dengan baik yang mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan bisnis dan mendukung operasi serta inisiatif strategis perusahaan.

Pembuatan keputusan merupakan tugas paling penting dari para eksekutif sekaligus yang paling berat dan paling beresiko. Keputusan yang buruk bisa menghancurkan usaha bisnis dan karir dan bahkan tidak bisa diperbaiki kembali (Hammond, *et al.* 1998 : 47). Dalam banyak kasus, keputusan yang buruk bisa dikaitkan dengan cara di mana keputusan tersebut di buat (alternatif-alternatif yang ada tidak ditentukan dengan jelas, informasi yang tepat tidak bisa diperoleh, atau biaya dan keuntungan tidak dipertimbangkan secara cermat). namun kesalahan bukan pada proses pembuatan keputusan namun pada pikiran para pembuat keputusan. Penelitian yang dilaksanakan dalam laboratorium ataupun di lapangan menunjukkan bahwa manusia menggunakan kebiasaan rutin untuk menangani kompleksitas yang terdapat pada sebagian besar pembuatan keputusan. Kebiasaan-kebiasaan rutin ini yang disebut sebagai "heuristik" cukup berguna dalam sebagian besar situasi.

Pada semua tahap dalam proses pengambilan keputusan, kesalahan persepsi, bias dan gangguan-gangguan lain dalam pikiran bisa berpengaruh pada keputusan yang dibuat. Keputusan yang sangat rumit dan sangat penting seringkali juga sangat mudah terkena gangguan karena cenderung melibatkan berbagai macam asumsi, perkiraan, dan masukan dari berbagai individu. Semakin tinggi tingkat

kepentingan suatu permasalahan, maka semakin besar pula resiko yang dihadapi untuk terjebak dalam perangkap-perangkap psikologis (Hammond, *et. al.* 1998 : 57-58). Perlindungan terbaik terhadap perangkap psikologis ini (baik yang terjadi secara terpisah atau gabungan) adalah kesadaran. Pemahaman berarti keuntungan. Sekalipun jika tidak bisa mendikte gangguan yang ada dalam pemikiran, namun bisa membuat berbagai pengujian untuk mengungkapkan kesalahan-kesalahan pemikiran ini sebelum menjadi kesalahan dalam penilaian. Dan pengambilan tindakan untuk memahami dan menghindari perangkap-perangkap psikologis bisa memberikan keuntungan tambahan pada keyakinan atas pilihan yang telah ditetapkan.

## **2.2. Tinjauan Teoritis**

Pada bab ini akan diuraikan teori-teori yang mendukung penelitian, yang meliputi Kemampuan Individu, Imbalan, karakteristik anggaran dan prestasi manajer.

### **2.2.1. Kemampuan Individu**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Perusahaan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Motivasi adalah juga subjek yang membingungkan karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak.



Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan/kecakapan (Handoko, 1984 : 248).

Dalam teori tentang motivasi manusia, Maslow (1943 : 46-51), membagi menjadi lima kebutuhan dasar, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis, yang terdiri dari :

- a. Homoestasis, mengacu pada usaha tubuh yang dilakukan secara otomatis untuk mempertahankan keadaan aliran darah yang konstan dan normal (kadar air dalam darah, kadar gula, kadar protein, kadar lemak, kadar kalsium, kadar oksigen, dan sebagainya).
- b. Selera makan (pilihan yang ditetapkan atas sejumlah makanan) merupakan indikasi yang cukup jelas akan kebutuhan-kebutuhan ataupun kekurangan tubuh.

2. Kebutuhan akan rasa aman.

Anak-anak menyukai dunia yang aman, teratur, dapat diprediksikan, dan terorganisasi, yang bisa diandalkan oleh anak dan dimana hal-hal tidak terduga, tidak dapat dikuasai, dan hal-hal berbahaya lainnya tidak terjadi, serta dimana mereka memiliki orang tua yang hebat yang mampu melindungi mereka dari bahaya.

Pada orang dewasa yang sehat dan normal, mereka menyukai kelompok masyarakat yang damai, lancar dan baik secara umum mampu membuat para anggotanya merasa cukup aman dari binatang buas, suhu yang ekstrem, penjahat, penyerangan, pembunuhan, penindasan, dan sebagainya.

### 3. Kebutuhan akan kasih sayang.

Kebutuhan akan hubungan-hubungan kasih sayang dengan orang lain secara umum, misalnya kebutuhan untuk memperoleh tempat dalam suatu kelompok, kebutuhan akan kasih sayang dan mengasih (kebutuhan akan teman, kekasih, isteri, anak, dan sebagainya). Kasih sayang tidak sama dengan seks (merupakan kebutuhan fisiologis).

### 4. Kebutuhan akan penghargaan.

Kebutuhan akan kekuatan, pencapaian, kecukupan, dan kepercayaan dalam menghadapi dunia, dan juga kebutuhan akan kebebasan dan kemerdekaan. Kalau kebutuhan ini terhambat maka akan muncul sikap inferioritas atau rendah diri, sikap lemah, dan tidak berdaya. Pada tingkatan ini juga kebutuhan akan reputasi atau prestise (sebagai penghargaan dari orang lain, pengakuan, perhatian, peran atau apresiasi).

### 5. Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Bila semua kebutuhan di atas terpenuhi, masih ada rasa ketidakpuasan dan kegelisahan yang berkembang, dimana individu ingin melakukan apa yang sesuai dengan dirinya. Individu ingin mengaktualisasikan potensi apa yang dimilikinya, kecenderungan untuk menjadi lebih besar dari keadaan seseorang saat ini, untuk menjadi apa yang bisa dicapainya.

Tujuan-tujuan dasar ini saling berkaitan antara yang satu dengan yang lain, dan tersusun dalam hirarki kepentingan. Ini berarti bahwa tujuan yang paling penting akan memonopoli kesadaran dan cenderung berusaha untuk

mengorganisasikan pemanfaatan atas berbagai kemampuan yang ada dari organisme untuk mencapai tujuan tersebut.

Kemampuan atau kecakapan (*ability*) merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuannya (Suharsono, 1991 : 24).

Kecakapan atau kemampuan individu dapat diperoleh dari pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan atau ketrampilan serta usaha untuk memberikan kemungkinan perubahan sikap yang dilandasi oleh motivasi untuk berprestasi (Sukmono, 1985 : 92). Sedangkan Nimran (1989 : 91-92) mengemukakan bahwa masa kerja merupakan salah satu faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu. Misalnya, alasan seseorang yang telah bekerja lima belas tahun atau lebih dalam memandang suatu situasi sungguh berbeda dengan pekerja yang baru bekerja setahun.

### **2.2.2. Kepuasan Imbalan**

Sasaran utama program imbalan adalah (Gibson *et al.*, 1996 : 303) : (1) menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, (2) mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dan (3) memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi tinggi.

Imbalan dapat diklasifikasikan ke dalam 3 kategori umum, yaitu imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional.



a. Imbalan ekstrinsik.

Imbalan ekstrinsik terdiri dari imbalan finansial yang berwujud gaji dan upah, tunjangan, imbalan antar personal dan promosi (Gibson *et al.*, 1996 : 303-307).

1) Imbalan Finansial.

Gaji dan upah adalah bentuk utama imbalan ekstrinsik. Untuk benar-benar memahami bagaimana uang memodifikasi perilaku, persepsi dan preferensi orang yang diberi imbalan harus diketahui, yang tentunya merupakan tantangan tugas dari manajer. Keberhasilan membutuhkan perhatian dan pengamatan seksama pada karyawan. Juga manajer harus dipercaya, sehingga karyawan merasa leluasa mengkomunikasikan perasaan mereka mengenai imbalan keuangan.

2) Tunjangan

Di Amerika Serikat, organisasi menghabiskan 34-40 % total kompensasi pada tunjangan karyawan. Suatu survey dari Conference Board-Gallup menunjukkan bahwa 74 % dari seluruh pekerja Amerika mengatakan bahwa tunjangan karyawan sesuatu yang penting bagi pilihan pekerja (Gibson *et al.* 1996 : 305). Tunjangan utama berbentuk keuangan di organisasi umumnya adalah rencana pensiun. Tetapi beberapa tidak berupa uang, seperti : program rekreasi untuk karyawan, jaminan kesehatan dan liburan.

### 3) Imbalan Antar Personal

Direksi perusahaan mempunyai kekuasaan untuk memberikan imbalan antar personal, status dan pengakuan. Manajer dan pekerja keduanya memainkan peranan dalam menjamin status pekerjaan. Dengan memberikan pada individu pekerjaan yang membanggakan direksi bisa mencoba untuk meningkatkan atau mengalihkan status seseorang. Tetapi kalau pekerja tidak yakin bahwa seseorang karyawan pantas mendapat suatu pekerjaan tertentu, status tidak dapat ditingkatkan. Dalam konteks imbalan, pengakuan ditujukan pada pemahaman manajerial dari hasil karyawan yang bisa menghasilkan peningkatan status. Pengakuan dari top manajer antara lain : pujian didepan publik, pernyataan pekerjaan dilakukan dengan baik atau perhatian khusus (Gibson *et al.*, 1996 : 307).

### 4) Promosi

Bagi karyawan, promosi tidak sering terjadi, beberapa tidak pernah mengalami. Top manajer membuat keputusan promosi dengan mencoba menyesuaikan orang yang tepat untuk suatu pekerjaan.

#### b. Imbalan intrinsik.

Imbalan intrinsik terdiri dari imbalan atas penyelesaian suatu pekerjaan, pencapaian tujuan yang menantang, otonomi dan pertumbuhan pribadi (Gibson *et al.*, 1996 : 307-309).

#### 1) Peluang Penyelesaian Tugas.

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan merupakan hal yang penting bagi individu. Orang seperti itu menilai adanya

penyelesaian tugas. Akibat dari penyelesaian tugas adalah penghargaan bagi diri sendiri. Peluang yang memungkinkan mereka menyelesaikan tugas mempunyai efek memotivasi yang kuat.

## 2) Peluang Pencapaian Tujuan Yang Menantang.

Pencapaian adalah imbalan yang diatur sendiri dihasilkan dari pencapaian tujuan yang menantang. McClelland telah menjelaskan perbedaan individu dalam meraih prestasi. Beberapa mencari tujuan yang menantang, sedang orang lain lebih moderat atau mencari tujuan yang rendah. Dalam program penetapan tujuan, tujuan yang lebih sulit akan menghasilkan prestasi seseorang sampai pada tingkat yang lebih tinggi dibanding dengan tujuan yang biasa saja.

## 3) Otonomi.

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberi hak membuat keputusan. Mereka ingin beroperasi tanpa adanya pengawasan yang ketat. Perasaan mempunyai otonomi ini bisa menghasilkan suatu keleluasaan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu. Dalam pekerjaan yang sangat terstruktur dan dikendalikan oleh manajemen, menjadi sulit untuk menciptakan suatu tugas-tugas yang memberikan kebebasan hak otonomi.

## 4) Pertumbuhan pribadi.

Pertumbuhan pribadi seseorang merupakan hal unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan tersebut dapat merasakan pengembangan mereka dan melihat bagaimana kemampuan mereka menjadi lebih besar. Dengan



memperluas kemampuan, karyawan dapat memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi ketrampilan. Beberapa menjadi tidak puas dengan pekerjaan mereka dan organisasi tidak memungkinkan atau mendorong mengembangkan ketrampilan mereka.

c. Imbalan Non Tradisional.

Imbalan Non Tradisional terdiri dari Tunjangan Gaya Kafetaria, Menabung Cuti Kerja, Pembayaran berdasarkan ketrampilan dan Pembagian Hasil (Gibson *et al.*, 1996: 316-319).

1) Tunjangan Gaya Kafetaria.

Dalam gaya kafetaria, manajemen menetapkan menu dan menempatkan suatu batasan atas seberapa besar organisasi mau mengeluarkan tunjangan. Karyawan diminta memutuskan apa yang ingin mereka terima dari jumlah total tunjangan. Karyawan mengembangkan sendiri secara individu, paket tunjangan yang secara pribadi menarik. Beberapa karyawan mengambil semua tunjangan dalam bentuk kas, lainnya mengambil proteksi kesehatan. Tunjangan gaya kafetaria memberikan pada individu tunjangan yang mereka sukai.

2) Menabung Cuti kerja.

Saat cuti atau istirahat kerja merupakan hal menarik bagi umumnya pekerja. Banyak perusahaan mempunyai sistem cuti kerja yang masuk dalam program cuti. Karyawan menerima sejumlah waktu cuti yang berbeda, didasarkan pada lama kerja di organisasi.



### 3) Pembayaran berdasarkan ketrampilan.

Dalam program berdasarkan ketrampilan, karyawan bekerja sebagai anggota dari tim semi otonom. Bila mereka dipekerjakan, seseorang dibayar pada tingkat awal dan menerima peningkatan kalau ia telah belajar ketrampilan baru yang dibutuhkan oleh tim. Sekali seseorang mempelajari seluruh ketrampilan kelompok, peluang diberikan untuk mempelajari ketrampilan diluar unit dan diseluruh organisasi. Pembayaran meningkat dihubungkan pada setiap set ketrampilan baru yang dikuasai karyawan.

Program ini mempunyai beberapa manfaat. Keuntungan utama adalah lebih ahli dan fleksibelnya pekerja. Produktivitas meningkat dan biaya pengawasan dapat dikurangi. Karyawan dapat lebih dimotivasi guna memperoleh dan menggunakan ketrampilannya, mereka acapkali menerima pembayaran secara lebih adil, dan mempunyai pemahaman yang lebih baik dari bagaimana pekerjaan mereka sesuai dalam organisasi.

### 4) Pembagian Hasil.

Merupakan satu formula yang didasarkan pada rencana insentif kelompok dimana karyawan menyumbang pada perolehan pendapatan perusahaan dari peningkatan prestasi mereka.

Meskipun banyak pengamat yakin bahwa program pembagian hasil yang efektif bisa meningkatkan produktivitas, memotong absensi dan keluar masuk karyawan, dan meningkatkan mutu produk, beberapa kritik ditujukan karena efeknya tidak berjangka panjang dan riset atas hasil sangat terbatas. Tetapi banyak yang sepakat bahwa pembagian hasil masih lebih efektif di unit bisnis

dengan karyawan kurang dari 500 orang dan bila imbalan didasarkan pada hasil yang secara langsung dipengaruhi karyawan.

### **2.2.3 Pengertian dan Fungsi Anggaran**

Dalam menjalankan kegiatan usaha guna mencapai tujuan perusahaan, manajemen dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, manajemen haruslah dapat menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu alat yang dapat mendukung dalam melakukan pengendalian adalah berupa anggaran.

Anthony dan Reece (1989 : 859) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu perencanaan yang dituangkan dalam bentuk angka-angka, biasanya dalam satuan uang yang meliputi jangka waktu tertentu. Matz dan Usry (1982 : 472) menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan yang secara sederhana dinyatakan dalam bentuk angka keuangan dan angka lainnya. Meredith *et al.* (1989 : 235) mengemukakan bahwa suatu budget merupakan perencanaan untuk pengalokasian resources. Helmkamp (1990 : 343) mengatakan bahwa : Sebuah anggaran belanja merupakan suatu rencana detail yang menunjukkan bagaimana sumber daya yang diharapkan menjadi dibutuhkan dan digunakan selama periode waktu yang ditentukan.

Dari definisi yang telah dikemukakan di atas dapat terlihat bahwa budget lebih ditekankan pada suatu fungsi perencanaan, yang dituangkan dalam bentuk

angka-angka keuangan maupun lainnya yang meliputi suatu jangka waktu tertentu yang biasanya satu tahun.

Pengertian yang lebih luas dikemukakan oleh Izettin (1979 : 707) yang mengatakan bahwa suatu budget tidak hanya menyangkut dengan perencanaan keuangan berupa biaya dan pendapatan yang ingin dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi juga meliputi fungsi pengawasan, koordinasi, komunikasi, penilaian prestasi dan motivasi. Hal senada juga dikemukakan oleh Welsch (1976 : 3) yang menyatakan bahwa : Istilah komprehensif pada perencanaan laba dan pengendalian secara luas sebagai suatu pendekatan sistemik dan yang dirumuskan untuk suatu perencanaan, koordinasi dan pengendalian tanggung jawab manajemen.

Dari kedua definisi di atas dapat diketahui bahwa budget mempunyai fungsi yang luas dalam suatu perusahaan yang meliputi tidak saja fungsi perencanaan tetapi juga menyangkut fungsi pengawasan, koordinasi, komunikasi dan juga berfungsi sebagai alat untuk melakukan evaluasi dalam menilai prestasi dan untuk memotivasi para bawahan. Pada dasarnya, kesemua fungsi ini saling terkait satu sama lainnya.

#### **2.2.4. Klasifikasi Anggaran**

Anggaran pada umumnya disiapkan oleh perusahaan untuk jangka waktu satu tahun dan biasanya dikaitkan dengan periode akuntansi. Anggaran dalam satu perusahaan akan terdiri dari beberapa macam yang satu sama lain saling terpisah , namun saling berhubungan yang secara keseluruhan disebut master budget.



Helmkamp (1990 : 348) membagi master budget kedalam dua bagian : master budget terdiri dari dua komponen utama : (1) anggaran operasi dan (2) anggaran keuangan. Anggaran operasi yang merupakan gambaran detail pada pendapatan dan biaya yang diperlukan untuk mendapatkan hasil keuntungan yang memuaskan. Anggaran keuangan menunjukkan aliran dana cash dan posisi keuangan yang diharapkan dengan pelaksanaan rencana tersebut.

Sejalan yang dikemukakan Helmkamp, Keith (1980 : 173) juga menyatakan budget sebagai berikut : Ada dua jenis anggaran, anggaran operasional dan anggaran keuangan. Komponen pada anggaran operasional adalah penjualan, produksi, bahan baku, tenaga kerja, dan anggaran pengeluaran eksploitasi. Anggaran keuangan meliputi seluruh anggaran cash yang penting, ketentuan anggaran proforma dan informasi keuangan yang lain.

Perndapat berbeda dikemukakan oleh Anthony *et al.* (1989 : 445-448) yang mengklasifikasikan anggaran berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pengklasifikasian biaya berdasarkan pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memudahkan dalam melakukan pengendalian biaya dan pengukuran prestasi. Berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut, budget digolongkan kedalam tiga golongan, yaitu : (1) anggaran biaya, yang terdiri dari anggaran biaya teknik dan anggaran biaya kebijakan, (2) anggaran pendapatan, dan (3) anggaran laba.

### **2.2.5. Keterbatasan Anggaran**

Manfaat anggaran terutama sekali dirasakan jika pelaporan yang diberikan terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan tepat waktu dan akurat. Dengan laporan yang tepat waktu dan akurat akan dapat diketahui sedini mungkin setiap penyimpangan yang terjadi maupun tentang kemajuan yang dicapai dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga tindakan perbaikan dan koreksi akan dapat segera dilakukan, dan dapat dicegah timbulnya kerugian yang lebih besar.

Namun demikian, banyak keterbatasan yang terdapat dalam budget, seperti yang dinyatakan oleh Keith (1980 : 170-171) :

1. Anggaran hanya merupakan suatu perkiraan, dan deviasi dari anggaran yang diharapkan.
2. Anggaran harus disesuaikan dengan keadaan terbaru.
3. Pelaksanaan anggaran yang tidak secara otomatis.
4. Anggaran dan penentuan anggaran yang tidak dapat diambil alih oleh manajemen.

Kondisi lain yang menyebabkan baik perencanaan maupun anggaran tidak akan dapat membantu suksesnya tunuan perusahaan adalah (Schwarz, 1981 : 4):

1. Kegagalan manajemen untuk dapat memahami sistem bisnisnya. Manajer memberi perhatian yang besar secara detail atau berusaha untuk mengontrol faktor-faktor kesalahan.

2. Kekuarangan manajemen mendukung sistem pelaksanaan anggaran. Manajemen puncak yang tidak mendukung atau berperan serta dalam proses manajemen.
3. Kegagalan untuk memahami peran kritis pada penentuan anggaran dalam proses manajemen.
4. Komitmen yang berlebihan, atau mengandalkan pada proses anggaran, mencoba untuk mengganti proses anggaran untuk suatu keputusan akhir. Ketaatan yang buta terhadap suatu anggaran yang dapat menempatkan pembatasan yang berlebihan terhadap bisnis, yang dapat menghambat inovasi.
5. Kesalah-pahaman atau ketidak-sesuaian pada produk dan pasar.

Kelemahan perencanaan anggaran di samping adanya keterbatasan anggaran itu sendiri kadangkala juga disebabkan faktor-faktor lain yang timbul akibat kelemahan pihak manajemen karena tidak memahami sistem perusahaan, kurang memberi dukungan terhadap sistem penyusunan anggaran, lupa bahwa sebagai manajemen mempunyai fungsi yang sangat menentukan dalam penyusunan anggaran, memberi komentar yang terlalu berlebih-lebihan, kurang menguasai tentang produk dan pasar. Kelemahan tersebut menyebabkan anggaran yang disusun menjadi tidak realistis dan kurang mendukung digunakan baik sebagai alat pengendalian maupun untuk pengukuran prestasi.

#### **2.2.6. Karakteristik Anggaran**

Pengaruh suatu anggaran terhadap prestasi kerja, sikap, dan perubahan tingkah laku manajer bisa positif ataupun negatif, terhadap para manajer dapat

ditelusuri melalui gaya penyusunan anggaran manajemen puncak. Gaya penyusunan anggaran ini memiliki karakteristik tertentu. Dalam penelitian Izzettin dibuktikan bahwa karakteristik anggaran mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi manajer tingkat bawah. Karakteristik tersebut dibagi atas 5 bagian (Izzettin, 1979 : 707 - 721) yaitu : Partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, serta tingkat kesulitan anggaran. Sedang satu karakteristik lagi dikemukakan oleh Anthony *et al.* (1993 : 56) yaitu keadilan.

#### **a. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuatan keputusan tersebut (Mulyadi, 1989 : 159).

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan partisipasi penyusunan anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran perusahaan. Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena dengan adanya partisipasi tersebut para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Dengan adanya partisipasi akan mendorong tingginya moral kerja dan inisiatif manajer pelaksana yang pada akhirnya akan membawa manajer pelaksana pada usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran membawa pengaruh positif pada perilaku-perilaku individu yang



berpartisipasi. Di samping itu partisipasi aktif dari manajemen puncak tetap dibutuhkan agar menimbulkan motivasi para pelaksana anggaran.

Partisipasi manajemen puncak dibutuhkan ketika melakukan review saat proses penyusunan anggaran, dan persetujuan manajemen puncak dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti apa yang dikemukakan oleh Anthony *et al.* (1993 : 55) bahwa partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran efektif dalam memotivasi para pelaksananya.

Manajemen harus berpartisipasi dalam mereview dan mengesahkan anggaran dan pengesahan itu janganlah sekedar stempel. tanpa partisipasi aktif ini dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk mempermainkan sistem, artinya ada manajer yang akan menyerahkan anggaran yang mudah dicapai atau anggaran yang mengandung banyak peluang untuk keadaan kontingensi. Bahkan, meskipun manajemen sudah cukup berpartisipasi dalam proses review dan pengesahan, selalu saja ada manajer mencoba-coba mencari lubang-lubang kelemahan. manajemen juga harus menindak lanjuti hasil anggaran. Jika manajemen puncak tidak memberikan umpan balik mengenai hasil anggaran, sistem anggaran barangkali tidak akan efektif dalam memotivasi pelaksana anggaran.

Muscove dan Simkin (1980 : 61) mengatakan bahwa ada dua alasan utama bagi perusahaan yang memiliki karyawan partisipatif dalam mengembangkan sistem anggaran:

- a. Mendorong motivasi para karyawan suatu sikap yang positif terhadap anggaran perusahaan.

b. Untuk mencapai anggaran yang lebih realistik sehingga berkontribusi pada prestasi operasi perusahaan.

#### **b. Sasaran Anggaran**

Kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana sasaran anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas, serta dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran. Sasaran anggaran yang jelas dan spesifik tidak hanya terbatas pada kesepakatan tujuan yang telah berhasil dirumuskan, melainkan juga berhubungan dengan pencapaian tujuan dan kepuasan karyawan.

Mengkomunikasikan dan menginformasikan berbagai sasaran anggaran kepada tingkat yang lebih rendah dalam suatu organisasi, serta apa yang diharapkan oleh manajemen puncak dari mereka yang berada pada tingkat bawah, akan menambah kejelasan sasaran anggaran. Para manajer kerap kali kurang memahami apa yang diinginkan oleh manajemen puncak, sehingga kadang tindakan para manajer bertentangan dengan keinginan manajemen puncak. Sebaliknya manajemen puncak juga mempelajari tentang permasalahan dan hasil pelaksanaan melalui laporan, sehingga dapat diketahui apa yang terjadi yang berkaitan dengan kejelasan sasaran anggaran.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu telah menyimpulkan bahwa antara kejelasan sasaran anggaran dengan pencapaian tujuan dan kepuasan karyawan menunjukkan hubungan yang signifikan. Hasil penelitian yang dikutip oleh Izzettin (1979 : 709) antara lain penelitian yang dilakukan oleh Lokhe pada tahun 1968 memberi gambaran bahwa penyusunan berbagai sasaran anggaran yang lebih spesifik lebih produktif apabila

dibandingkan dengan tidak spesifik. Hal ini juga mendorong para pelaksana untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Ia juga menyatakan sasaran yang menyangkut perilaku dan sasaran yang ambisius menyebabkan keraguan, tekanan, dan ketidakpuasan para pelaksana. Selanjutnya Izzettin menguraikan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hasil positif kejelasan sasaran anggaran, kejelasan tugas pencapaian sasaran, dan kepuasan pekerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Lathan dan Yukl (1975), Steers (1976), dan Ivancevich (1976).

Penelitian yang menyangkut kejelasan sasaran anggaran yang dihubungkan dengan pencapaian prestasi anggaran juga dilakukan oleh Hirst (1972 : 156-193). Hirst mencoba memasukkan kejelasan sasaran anggaran yaitu apakah faktor jelas tidaknya tugas yang harus dikerjakan berkaitan dengan sistem evaluasi kerja dengan sistem kerja manajer divisi. Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini bahwa apabila pekerjaan yang harus dilaksanakan diketahui dengan jelas oleh para manajer dan prestasinya diukur berdasarkan kemampuannya mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran, maka prestasi manajer tersebut naik. Sebaliknya apabila pekerjaan yang akan dilaksanakan kurang jelas sehingga meragukan para manajer tersebut, maka prestasi para manajer menurun apabila prestasi diukur dengan kemampuan mereka mencapai sasaran anggaran.

### **c. Umpan Balik Anggaran**

Masalah penting yang dihadapi oleh perusahaan adalah dapat terlaksananya program-program dan tercapainya tujuan secara berkesinambungan sejalan dengan kehidupan perusahaan. Umpan balik anggaran merupakan persyaratan berlakunya pengendalian bagi manajer puncak perusahaan. Dengan adanya umpan

balik anggaran dapat dilakukan pengukuran pelaksanaan yang selanjutnya akan dibandingkan dengan rencana semula. Proses pengendalian anggaran ini merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong motivasi para pelaksana anggaran. Hal ini karena umpan balik anggaran menunjukkan sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai.

Bila dalam suatu organisasi para pelaksana anggaran tidak mengetahui prestasi kerjanya maka mereka tidak mempunyai dasar penilaian tentang keberhasilan maupun kegagalannya, sehingga hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan. Pada sistem anggaran, umpan balik menjadi faktor penting dalam pengendalian anggaran. Seperti dikatakan oleh Izzettin (1979 : 709) bahwa proses pengendalian anggaran merupakan salah satu aspek penting dalam pelaksanaan anggaran, karena dapat memotivasi bagi pelaksana anggaran, serta pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Feed back atau diterjemahkan menjadi umpan balik diartikan sebagai informasi yang disampaikan kembali pada saat pelaksanaan anggaran, sebagai laporan realisasi anggaran yang telah dicapai.

Umpan balik anggaran berkaitan erat dengan tingkat pencapaian sasaran anggaran. Dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan, umpan balik dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dimaksud terutama ditahap akhir pelaksanaannya. Umpan balik yang dilakukan pada pelaksanaan anggaran menjadi laporan realisasi yang telah dicapai, dilakukan setiap saat sepanjang periode anggaran sehingga merupakan proses yang berulang-ulang sampai berakhirnya periode anggaran yang biasanya satu tahun.



Dari berbagai hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara umpan balik anggaran dengan pencapaian prestasi (Izzettin, 1979 : 710).

#### **d. Evaluasi Anggaran**

Proses evaluasi anggaran mempunyai hubungan yang erat sekali dengan siklus pengendalian. Evaluasi ini dilakukan dengan maksud untuk mencari tahu kemungkinan penyimpangan anggaran dalam suatu pusat pertanggungjawaban. Penyimpangan tersebut akan diketahui setelah berakhirnya waktu periode anggaran tertentu, yaitu dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan laporan pelaksanaan anggaran yang diserahkan kepada manajer pelaksana. Tindakan evaluasi ini penting dalam pelaksanaan pengendalian anggaran mengingat tanpa evaluasi, anggaran hanya berfungsi sebagai alat perencanaan saja. Agar anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian maka harus selalu ada tindakan evaluasi. Dengan adanya tindakan evaluasi maka akan menimbulkan rasa tanggung jawab manajer pelaksana untuk melaksanakan perannya dengan baik. Seperti apa yang dikatakan oleh Maciariello (1984 : 428) bahwa tujuan pokok suatu analisis penyimpangan adalah memberikan kepada manajemen petunjuk-petunjuk mengenai tindakan mana yang perlu, melaporkan penyebab timbulnya masalah penyimpangan tersebut dan tindakan yang diambil untuk mengatasi perbedaan antara prestasi yang dicapai dan hasil yang diinginkan.

Kesimpulan yang dibuat oleh Welsch dari hasil penelitiannya ditahun 1975 bahwa hal yang biasa terjadi apabila anggaran digunakan untuk evaluasi

pelaksanaan, ada kecenderungan untuk mempengaruhi perilaku, sikap bagi para pelaksana anggaran, jika hasil evaluasi penyimpangan yang terjadi disampaikan kepada mereka. Apabila dikenakan sanksi atau hukuman kepada para pelaksana, maka akibatnya motivasi mereka menjadi menurun, menunjukkan perilaku dan sikap yang negatif. Sebaliknya jika mereka diperlakukan dengan wajar maka akan menunjukkan perilaku sikap yang positif (Izzettin, 1979 : 711).

#### **e. Tingkat Kesulitan Anggaran**

Sasaran anggaran dapat mencakup dari sasaran yang mudah dicapai atau anggaran yang longgar sampai kepada sasaran yang tidak dapat dicapai atau sasaran yang ketat. Dengan demikian tingkat kesulitan anggaran adalah sasaran anggaran yang ingin dicapai yang meliputi sasaran anggaran yang mudah dicapai dan sasaran anggaran yang tidak mudah dicapai, serta sasaran anggaran yang sulit dicapai. Kesimpulan ini berkaitan dengan penilaian prestasi bagi manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Menurut Becker dan Green ditahun 1962 dan Dunbar ditahun 1971 yang dikutip oleh Izzettin (1979 : 711) bahwa sasaran anggaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan, hanya memberikan efek motivasi yang kecil bagi pelaksana anggaran. Sasaran anggaran yang terlalu ketat dan sulit dicapai menyebabkan timbulnya perasaan gagal, frustrasi, serta tingkat aspirasi yang rendah dan akhirnya menolak sasaran bagi pelaksana anggaran. Selanjutnya menurut penelitian Hoffstede (1967) dan Locke (1968) (Izzettin, 1979 : 711), menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang sulit dapat lebih memberikan motivasi yang tinggi dibandingkan dengan sasaran yang lebih mudah dicapai.

Sasaran anggaran yang dirumuskan dapat dibuat secara berurutan mulai yang paling mudah sampai dengan yang paling sulit. Anggaran yang sulit dicapai tidak memotivasi para pelaksana dan bahkan bisa menimbulkan frustrasi. Anggaran yang terlalu mudah tidak memotivasi atau menantang pelaksana untuk berprestasi dengan baik. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan pencapaiannya dan motivasi para pelaksana untuk mencapainya.

**f. Adil (*Fair*)**

Sebagai karakteristik yang terakhir adalah adil (*fair*), yaitu yang dikemukakan oleh Anthony *et al.* (1993 : 56). Karakteristik keadilan adalah diluar kelima karakteristik anggaran yang dikemukakan oleh Izzettin. Menurut Anthony *et al.* (1993 : 56) yang dimaksud dengan keadilan adalah proses penyusunan anggaran harus dimulai dari bawah (*bottom-up*) kemudian diteruskan keatas, yaitu dimulai dari manajer yang membuat usulan anggaran. hal ini dimaksudkan agar penerapan anggaran menjadi efektif, dan sistem anggaran inilah yang dianggap adil. Willson dan Campbell (1984 : 212) mengemukakan bahwa tinjauan anggaran komprehensif mengenai penyiapan anggaran berjalan dari langkah yang satu ke langkah berikutnya. Dalam praktek yang sebenarnya jalan ini tidak licin atau tidak ditentukan dengan baik.

Dalam hubungannya antara penyusunan anggaran dengan akuntansi pertanggungjawaban, maka anggaran disusun berdasarkan pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas dalam organisasi, dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang disusun

digunakan sebagai alat untuk mengukur pelaksanaannya dan dilaporkan kepada manajer yang bertanggung jawab.

Sistem pelaporan informasi keuangan berdasarkan sistem akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memberikan laporan langsung kepada manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban. Seorang manajer pusat pertanggungjawaban menyusun usulan anggaran berdasarkan pedoman penyusunan anggaran yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Kemudian manajer yang menyusun anggaran melakukan negosiasi dengan manajer atasnya atas usulan anggaran tersebut, kemudian anggaran disahkan oleh manajemen puncak. Penerapan sistem ini dikenal dengan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Sistem demikian haruslah didukung oleh manajemen puncak, bahwa proses penilaian dan pengesahan anggaran haruslah penuh pertimbangan dan disertai dengan kebijaksanaan yang benar. Apabila anggaran yang telah disusun sebagai hasil dari sistem *bottom-up* jika akan mengadakan perubahan yang dilakukan oleh manajemen puncak harus dapat meyakinkan dengan mengemukakan alasan-alasan yang dapat diterima oleh manajer yang bersangkutan. Namun pada kenyataannya hal ini sulit dilaksanakan. Karena sebagai manajer puncak merasa punya kekuasaan dan wewenang, sehingga setiap perubahan atas usulan anggaran tanpa memberi alasan terdahulu. Keadaan ini menyebabkan rasa kesal yang timbul dari manajer yang mengusulkan anggaran tanpa mendengarkan terlebih dahulu tujuan dan maksud tertentu yang hendak dicapai oleh manajer yang bersangkutan.

Manajer-manajer sebagai yang membuat usulan merasa bahwa anggaran yang wajar adalah anggaran yang bersifat tingkat kewajaran sama dalam



pencapaian sasaran anggaran diantara departemen yang ada. Perubahan-perubahan yang dilakukan seenaknya saja oleh manajemen puncak menyebabkan manajer yang bersangkutan menganggap bahwa ia akan menerima tugas untuk melaksanakan anggaran yang pencapaiannya lebih sulit dibandingkan dengan manajer-manajer lain. Keadaan ini akan menimbulkan kekhawatiran penilaian prestasinya tidak adil. Dengan demikian anggaran yang proses penyusunannya menerapkan sistem bottom-up tidak akan efektif lagi dalam pengendalian saat pelaksanaan anggaran. Oleh sebab itu *review* yang dilakukan oleh manajer puncak haruslah disertai dengan pertimbangan-pertimbangan yang bijaksana.

Hasil Studi yang dilakukan oleh Sathe (1979) yang dikutip oleh Anthony *et al.* (1993 : 58), menguraikan pentingnya penganggaran sebagai alat untuk perencanaan dan alokasi sumber daya telah lama disadari. Teori organisasi modern kini memungkinkan pemahaman baru terhadap proses penganggaran. Karena organisasi-organisasi dalam lingkungan yang stabil dan beroperasi dengan teknologi yang rutin dapat mempertahankan pengendalian yang efektif melalui spesifikasi prosedur dan pengambilan keputusan yang terpusat, proses penganggaran atas bawah dapat berfungsi baik dalam situasi ini. Sebaliknya bagi organisasi-organisasi dalam lingkungan yang tidak stabil dan beroperasi dengan teknologi yang tidak rutin, sangatlah penting adanya partisipasi para pejabat ditingkat bawah dalam proses penganggaran karena mereka memiliki informasi yang relevan untuk merumuskan rencana-rencana organisasi. Proses penganggaran bawah atas tampaknya lebih sesuai untuk situasi ini. Di samping itu

fleksibilitas anggaran (seperti tercermin dalam revisi anggaran sepanjang tahun) kelihatannya sangat cocok untuk situasi ini.

Kesimpulan yang dihasilkan oleh Sathe (1979) bahwa pada organisasi yang stabil dan penggunaan teknologi yang rutin, efektivitas pengendalian yang dilakukan dengan prosedur dan pengambilan keputusan terpusat, maka sistem anggaran yang dari atas (*top-down*) lebih tepat digunakan. Bagi organisasi yang tidak stabil dan penggunaan teknologi yang tidak rutin, memerlukan lebih banyak partisipasi dari level manajemen yang lebih rendah, maka sistem *bottom-up* lebih cocok.

### 2.2.7. Kinerja Manajer

Prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang, dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Feldman, 1988 : 105).

Kinerja = f (Motivasi, Kemampuan).

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang berkesinambungan. Dalam suatu perusahaan yang telah berkembang dengan pesat, masalah penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh bagian khusus yang membidangi penilaian kinerja.

Latham (1983 : 411) mengukur kinerja dengan jumlah bahan baku yang digunakan pekerja selama kurun waktu tertentu. Sedangkan Seymour (1991 : 304) mengatakan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur.

Penilaian kinerja dapat dilihat dari berbagai aspek, diantaranya yang pernah dilakukan oleh *General Electric Company* (Lewis 1955, 30) yang dikutip oleh

Anthony *et al.* adalah dilihat dari aspek : Kemampulabaan, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan sumber daya manusia, sikap karyawan, tanggung jawab sosial, keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang.

Sedangkan Brouwer (1984 : 31-33) mengatakan, untuk menilai kinerja divisi dapat digunakan : *Return on investment, quality, productivity, market share, labor turn over, delivery, new product introduction, dan manufacturing flexibility.* Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1982 : 336-339) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaiann perilaku secara mendasar, meliputi : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja.

Menurut Anthony *et al.* (1992 : 126-218) dalam penilaian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban, penentuan tolok ukur sangat erat kaitannya dengan informasi akuntansi manajemen yang digunakan. Informasi akuntansi yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang akan dinilai kinerjanya, agar hasil penilaian tersebut dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Jika penggunaan informasi akuntansi dan tolok ukur untuk penilaian kinerja tidak sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang akan diukur, maka akan menimbulkan perilaku manajer-manajer pusat pertanggungjawaban yang tidak wajar (*dysfunctional behavior*). Oleh sebab itu

setiap pusat-pusat pertanggungjawaban akan berbeda cara pengukuran kinerjanya, tergantung dengan karakteristik kegiatan pengolahan masukan dan keluarannya.

**Pusat Biaya** adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur atas dasar masukan yang diproses, atau biaya yang dikeluarkan untuk memproses faktor produksi. Pusat biaya bertanggung jawab terbatas pada produksinya saja, oleh sebab itu hanya masukan saja yang dilakukan pengukuran, keluarannya tidak perlu dilakukan pengukuran. Pusat biaya dibedakan menjadi pusat biaya teknik (*Engineered Expense Center*) dan pusat kebijakan (*discretionary expense center*). Pusat biaya teknik sebagian besar biayanya adalah memiliki hubungan yang proporsional dengan keluarannya. Penilaian kinerja manajernya diukur dari perbandingan antara biaya atas dasar standar yang ditetapkan dengan realisasi biaya yang sebenarnya. Pada pusat biaya kebijakan, hubungan antara masukan dan keluarannya tidak mempunyai hubungan, maka efisiensi dan efektivitas pelaksanaannya diukur seberapa jauh perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dengan yang dianggarkan. Tetapi hal itu tidak untuk mengukur efisiensi melainkan untuk mengetahui apakah biaya yang sesungguhnya terjadi tidak melebihi yang telah disetujui atau yang dianggarkan. proses pengendaliannya terletak dari besarnya anggaran yang disetujui oleh manajemen puncak yang merupakan batas tertinggi yang boleh dilakukan oleh manajer yang bersangkutan.

**Pusat Pendapatan** adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur atas dasar keluarannya, dan diukur dalam satuan uang. Manajer pusat pendapatan ini tidak bertanggung jawab atas masukan ataupun biaya yang dikeluarkan, baik untuk produksi maupun biaya yang terjadi dibagiannya, karena tidak mempunyai



hubungan dengan pendapatan yang diperolehnya. Pada umumnya biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban ini adalah biaya kebijakan, maka pusat pendapatan merupakan pula pusat biaya kebijakan.

**Pusat Laba** adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur dari selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Masukan dan keluaran dihitung dalam satuan uang, sehingga dapat diketahui besarnya laba yang diperoleh. Kinerja manajer dihitung dari besarnya laba yang diperoleh yaitu selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Pusat pertanggungjawaban dikatakan sebagai pusat laba apabila pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diterima. Pengukuran tingkat laba untuk suatu pusat laba tertentu pada dasarnya dapat dilakukan dengan lima macam cara sebagai berikut (Anthony *et al.* 1992 : 273-275) : (1) dengan pengukuran margin kontribusinya, (2) dengan cara pengukuran laba divisi langsung, (3) dengan cara pengukuran laba divisi yang terkendali, (4) dengan mengukur laba sebelum pajak, dan (5) dengan cara pengukuran laba bersih yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, pengukuran tingkat labanya dengan cara mengukur laba sebelum pajak. Hal ini dengan pertimbangan (Anthony *et al.* 1992 : 273-275) :

- a. Dengan cara pengukuran margin kontribusinya, persoalan yang timbul adalah adanya kenyataan bahwa sesungguhnya sebagian dari biaya tetap tersebut ada yang dapat dikendalikan seluruhnya dan hampir seluruh jenis-jenis biaya tetap tersebut dapat dikendalikan sebagian. Banyak jenis biaya yang meskipun tidak

berubah menurut variasi dari aktivitas-aktivitasnya dapat diubah sesuai dengan pertimbangan manajer pusat laba yang bersangkutan.

- b. Dengan cara pengukuran laba divisi secara langsung, kelemahan pokoknya adalah bahwa cara penilaian ini tidak dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja ekonomis secara terpercaya, oleh karena metode ini tidak memperhitungkan beberapa jenis biaya perusahaan yang terjadi atas nama kegiatan divisi.
- c. Dengan cara pengukuran laba divisi yang terkendali, persoalan yang timbul adalah tidak dapat diperbandingkan secara langsung dengan data-data keuangan yang dipublikasikan atau dengan data keuntungan perusahaan, oleh karena dalam metode ini tidak memasukkan biaya-biaya umum dari kantor pusat.
- d. Dengan cara pengukuran laba bersih, secara umum besarnya tingkat laba sesudah pajak ini merupakan persentase tetap dari besarnya laba sebelum pajak, oleh karena itu dianggap tidak ada perlunya memasukkan pertimbangan unsur pajak perusahaan, dan atas kedua keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap pajak pendapatan biasanya dilakukan pada tingkat kantor pusat perusahaan, oleh karena itu tingkat laba divisi seharusnya tidak terpengaruh atau tidak dapat dipengaruhi oleh keputusan-keputusan tersebut.

**Pusat Investasi**, adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur dari laba yang dihasilkan dibandingkan dengan aktiva yang dipergunakan untuk memperoleh laba tersebut. Dengan demikian pengukuran kinerja manajer pusat investasi ini disamping laba yang diperoleh juga besarnya harta atau investasi

yang digunakan sehubungan perolehan laba tersebut. Alat yang paling populer yang sering digunakan untuk mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban ini adalah ROI dan RI. Secara matematis cara menentukan ROI dan RI adalah sebagai berikut (Zamkhani, 1990 : 11) :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aktiva yang digunakan}}$$

$$\text{RI} = \text{Laba Sebelum Pajak} - \text{Beban Modal.}$$

$$\text{Beban Modal} = \text{Required Rate Of Return} \times \text{Aktiva Yang Digunakan.}$$



**BAB 3**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**  
**DAN HIPOTESIS**





## **BAB 3**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

### **DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Atas dasar kajian latar belakang dan kajian pustaka, dapat diperoleh informasi bahwa motivasi, meskipun merupakan determinan yang penting dari prestasi, bukanlah satu-satunya faktor. Variabel-variabel lain seperti usaha, kemampuan, dan pengalaman sebelumnya juga mempengaruhi kinerja (Gibson *et al.* 1996. 1982).

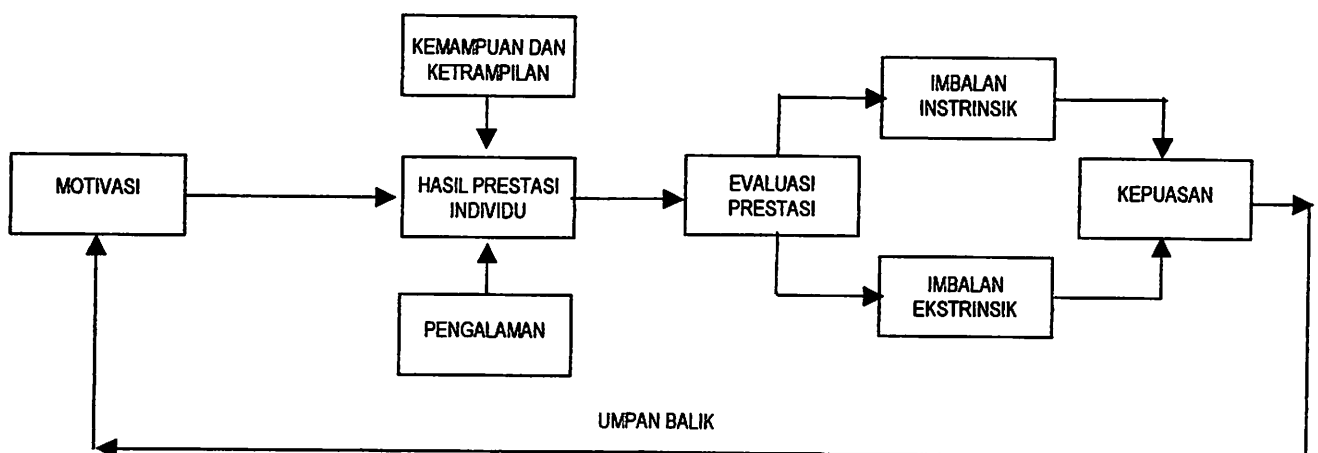
Dalam kaitannya dengan tolok ukur prestasi dan motivasi, Gibson *et al.* (1996 : 301) mengemukakan bahwa : Motivasi berusaha tidak cukup menjadi sebab atas prestasi sampai pada tingkat yang diterima. Prestasi dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang bersangkutan. Manajemen mengevaluasi masing-masing prestasi baik formal maupun informal. Sebagai akibat evaluasi, memberikan imbalan ekstrinsik. Imbalan akan dinilai oleh individu. Individu juga menerima atau memperoleh imbalan intrinsik dari pekerjaannya. Besarnya imbalan yang sesuai dan sepatutnya, maka individu mencapai tingkat kepuasannya.

Beberapa pekerja, meskipun mempunyai motivasi tinggi, tidak mempunyai kemampuan atau keterampilan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan penting dalam perilaku dan kinerja individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah trait (bawaan atau dipelajari) yang

mengijinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti keterampilan mengoperasikan komputer, atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan motivasi kelompok (Gibson *et al.* 1996 : 137).

Satu dari pengaruh kinerja individu yang sangat kuat adalah sistem balas jasa organisasi (Gibson *et al.* 1996 : 14). Organisasi dapat menggunakan balas jasa untuk meningkatkan kinerja karyawan saat ini. Juga untuk menarik karyawan yang terampil bergabung dalam organisasi.

Dari pernyataan Gibson *et al.* tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Gibson *et al.* (1996 : 301).

### Gambar 3.1. : MODEL KEPUASAN, MOTIVASI, PRESTASI DAN IMBALAN

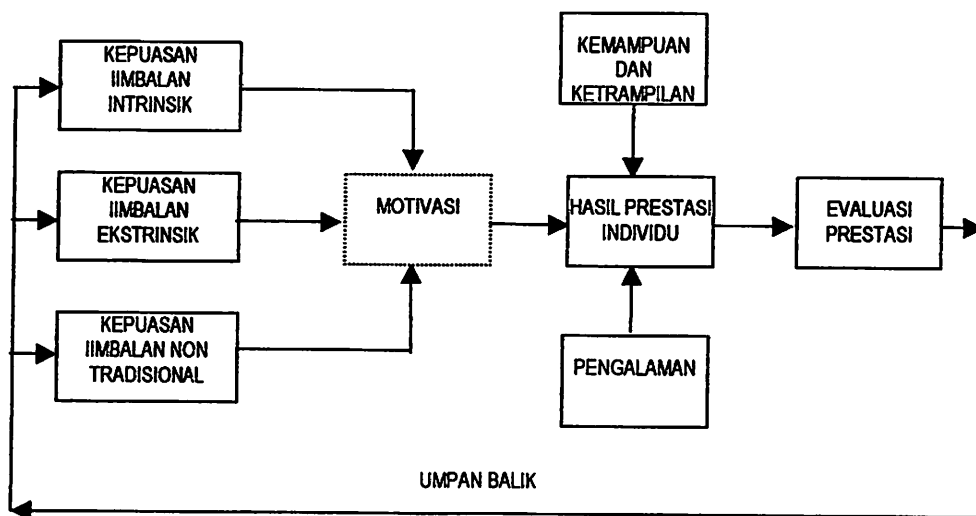
Model di atas sesuai dengan yang dikemukakan oleh Feldman (1988 : 105) bahwa prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

$$\text{Kinerja} = f(\text{Motivasi, Kemampuan})$$

Penerapan sistem imbalan tidaklah harus berdasarkan atas hasil prestasi individu yang dicapai, tetapi sistem imbalan haruslah sudah diciptakan pada saat individu tersebut masuk dalam jajaran perusahaan. Penerapan sistem imbalan tidak hanya berwujud imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik, tetapi juga berujud imbalan non tradisional. Organisasi menggunakan berbagai sistem imbalan untuk menarik dan mempertahankan manusia dan memotivasi mereka guna mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Sifat dan waktu penyampaian imbalan merupakan bahasan penting yang harus diperhatikan manajemen hampir setiap hari. Kalau manajemen dapat mengembangkan dan menyampaikan imbalan dengan efektif sesuai dengan kemampuan, ketrampilan dan pengalaman pekerja, maka sistem imbalan dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menantang dan memuaskan. Semakin tinggi kemampuan, ketrampilan dan pengalaman pekerja semakin besar imbalan yang akan diperolehnya. Imbalan juga mempunyai akibat pada prestasi dan perilaku.

Dari pernyataan di atas, dalam penelitian ini, akan diteliti dampak adanya kepuasan imbalan terhadap motivasi individu yang pada gilirannya akan meningkatkan prestasi. Dalam penelitian ini, motivasi merupakan variabel antara (*intervening variable*) yang secara teoritik berpengaruh terhadap fenomena yang diamati akan tetapi variabel itu sendiri tidak dapat dilihat, diukur, maupun dimanipulasi sehingga efeknya terhadap fenomena yang bersangkutan harus disimpulkan dari efek variabel bebas atau variabel moderator. Suatu variabel antara hanya ada secara konseptual. Artinya, ia hanya dikonsepsikan secara teoritis (*hypothetical construct*) sebagai suatu variabel yang digunakan untuk menjelaskan

hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas mempengaruhi variabel antara, yang kemudian, pada gilirannya, variabel antara mempengaruhi variabel tergantung (Azwar, 1998 : 68). Dalam penelitian ini, akan diteliti dampak adanya kepuasan imbalan terhadap prestasi individu, seperti terlihat dalam gambar 3.2. berikut ini.



**Gambar 3.2. : KEPUASAN IMBALAN DALAM DISERTASI**

Kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan non tradisional terdiri dari :

**A. KEPUASAN IMBALAN EKSTRINSIK :**

1. Imbalan Finansial : Gaji dan Upah.
2. Imbalan Keuangan : Tunjangan.
3. Imbalan Antar Personal, Status dan pengakuan
4. Promosi.



**B. KEPUASAN IMBALAN INTRINSIK :**

1. Penyelesaian Tugas.
2. Pencapaian/Prestasi.
3. Otonomi.
4. Pertumbuhan pribadi.

**C. KEPUASAN IMBALAN NON TRADISIONAL :**

1. Tunjangan Gaya Kafetaria.
2. Menabung Cuti Kerja.
3. Pembayaran berdasarkan ketrampilan.
4. Pembagian Hasil.

Di samping yang termasuk dalam kelompok struktur di atas, yang termasuk dalam kelompok proses pengendalian manajemen, salah satunya adalah penyusunan anggaran. Menurut penelitian Izzettin (1979 : 701-721), anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*).
- b. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*).
- c. Umpan balik anggaran (*budgetary feed back*).
- d. Evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*).
- e. Tingkat kesulitan anggaran (*budget goal difficulty*).

Sedang menurut Anthony *et al.* (1993 : 55-58), anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

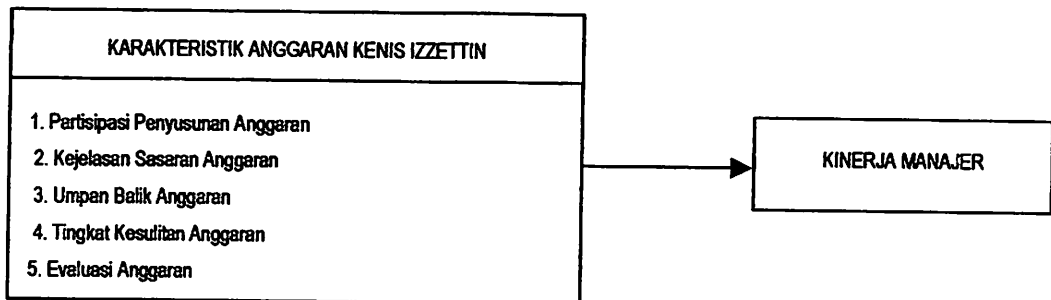
- a. Tingkat kesulitan.
- b. Partisipasi manajemen puncak.

- c. Prinsip keadilan.
- d. Departemen anggaran.
- e. Struktur organisasi.

Dari kelima karakteristik yang dikemukakan oleh Anthony *et al.* tersebut di atas, karakteristik departemen anggaran dan karakteristik struktur organisasi sebenarnya merupakan wujud dari partisipasi manajemen pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran. Untuk itu, apabila partisipasi manajemen pusat pertanggungjawaban ini digabung menjadi satu dengan partisipasi manajemen puncak, maka pengertiannya akan sama dengan partisipasi penyusunan anggaran yang dikemukakan oleh Izzettin. Satu karakteristik anggaran yang dikemukakan oleh Anthony *et al.* yang tidak ada dalam karakteristik anggaran menurut Izzettin yaitu karakteristik keadilan anggaran.

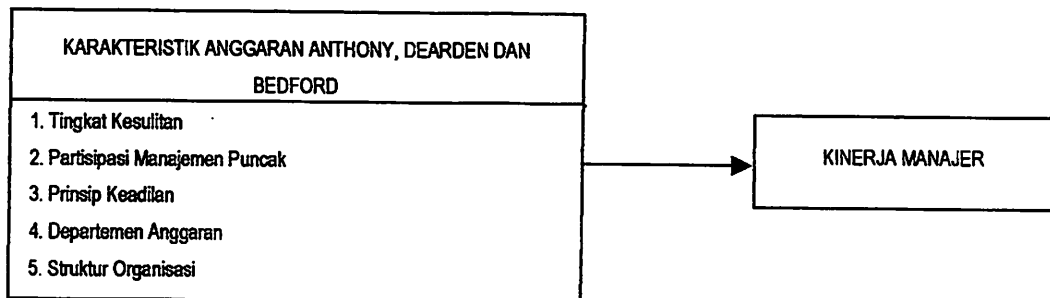
Oleh karena itu, dalam penelitian ini, karakteristik anggaran yang akan diteliti yaitu gabungan dari karakteristik anggaran yang dikemukakan oleh Izzettin dan Anthony *et al.*, yang terdiri dari : (1) Partisipasi penyusunan anggaran, (2) Kejelasan sasaran anggaran, (3) Umpan balik anggaran, (4) Tingkat kesulitan anggaran, (5) Evaluasi anggaran, dan (6) Keadilan anggaran, seperti terlihat dalam gambar 3.3. di bawah ini :

### 1. Menurut Kenis Izzettin.



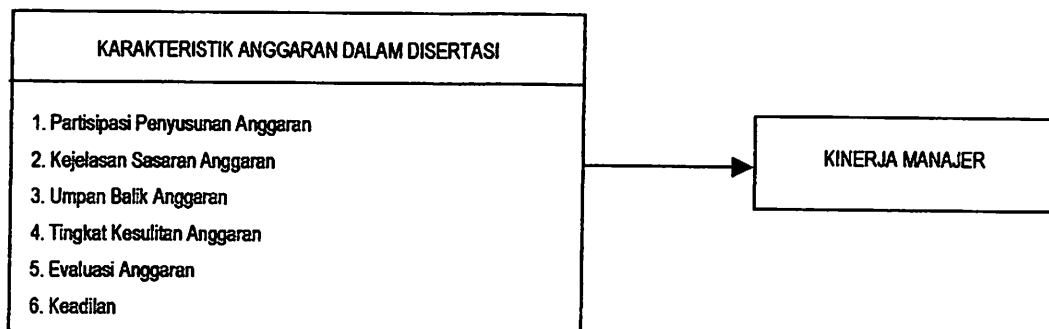
Sumber : Kenis Izzettin (1979 : 701).

### 2. Menurut Anthony, Dearden dan Bedford.



Sumber : Anthony *et al.* (1989 : 55).

### 3. Disertasi.



**Gambar 3.3. : KARAKTERISTIK ANGGARAN**

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuatan keputusan tersebut (Mulyadi, 1989 : 159). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan partisipasi penyusunan anggaran adalah keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran perusahaan.

Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena dengan adanya partisipasi tersebut para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Dengan adanya partisipasi akan mendorong tingginya moral kerja dan inisiatif manajer pelaksana yang pada akhirnya akan membawa manajer pelaksana pada usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran membawa pengaruh positif pada perilaku-perilaku individu yang berpartisipasi. Disamping itu partisipasi aktif dari manajemen puncak tetap dibutuhkan agar menimbulkan motivasi para pelaksana anggaran.

Partisipasi manajemen puncak dibutuhkan ketika melakukan *review* saat proses penyusunan anggaran, dan persetujuan manajemen puncak dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti apa yang dikemukakan oleh Anthony *et al.* (1993 : 55) bahwa partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran efektif dalam memotivasi para pelaksananya.

Untuk dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran serta mengkomunikasikan dan menginformasikan berbagai sasaran anggaran kepada tingkat yang lebih rendah dalam suatu organisasi serta



apa yang diharapkan oleh manajemen puncak dari mereka yang berada ditingkat bawah maka diperlukan suatu kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang memadai baik bagi manajer pelaksana maupun bagi manajemen puncak sehingga kedua belah pihak dapat mengetahui secara mendalam apa yang akan direncanakan dan dikerjakannya.

Penilaian kinerja dapat dilihat dari berbagai aspek, diantaranya yang pernah dilakukan oleh *General Electric Company* (Lewis 1955, 30) yang dikutip oleh Anthony adalah dilihat dari aspek : Kemampulabaan, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan sumber daya manusia, sikap karyawan, tanggung jawab sosial, keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang.

Menurut Lopez (1982 : 336-339) kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja.

Menurut Anthony *et al.* (1992 : 126-218) dalam penilaian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban, penentuan tolok ukur sangat erat kaitannya dengan informasi akuntansi manajemen yang digunakan. Informasi akuntansi yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang akan dinilai kinerjanya, agar hasil penilaian tersebut dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Jika penggunaan informasi akuntansi dan tolok ukur untuk penilaian

kinerja tidak sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang akan diukur, maka akan menimbulkan perilaku manajer-manajer pusat pertanggungjawaban yang tidak wajar (*dysfunctional behavior*). Oleh sebab itu setiap pusat-pusat pertanggungjawaban akan berbeda cara pengukuran kinerjanya, tergantung dengan karakteristik kegiatan pengolahan masukan dan keluarannya.

**Pusat Biaya** adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur atas dasar masukan yang diproses, atau biaya yang dikeluarkan untuk memproses faktor produksi.

**Pusat Pendapatan** adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur atas dasar keluarannya, dan diukur dalam satuan uang. Manajer pusat pendapatan ini tidak bertanggung jawab atas masukan ataupun biaya yang dikeluarkan, baik untuk produksi maupun biaya yang terjadi dibagiannya, karena tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperolehnya.

**Pusat Laba** adalah pusat pertanggungjawaban, kinerjanya diukur dari selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Masukan dan keluaran dihitung dalam satuan uang, sehingga dapat diketahui besarnya laba yang diperoleh. Kinerja manajer dihitung dari besarnya laba yang diperoleh yaitu selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan.

Dalam disertasi ini, kinerja manajer pusat investasi tidak diteliti karena di samping sampel antara manajer pusat laba dan pusat investasi sama yaitu direktur utama, juga karena dalam penelitian ini ingin membandingkan kinerja manajer pusat pendapatan (dalam hal ini manajer pemasaran) dan pusat biaya (dalam hal

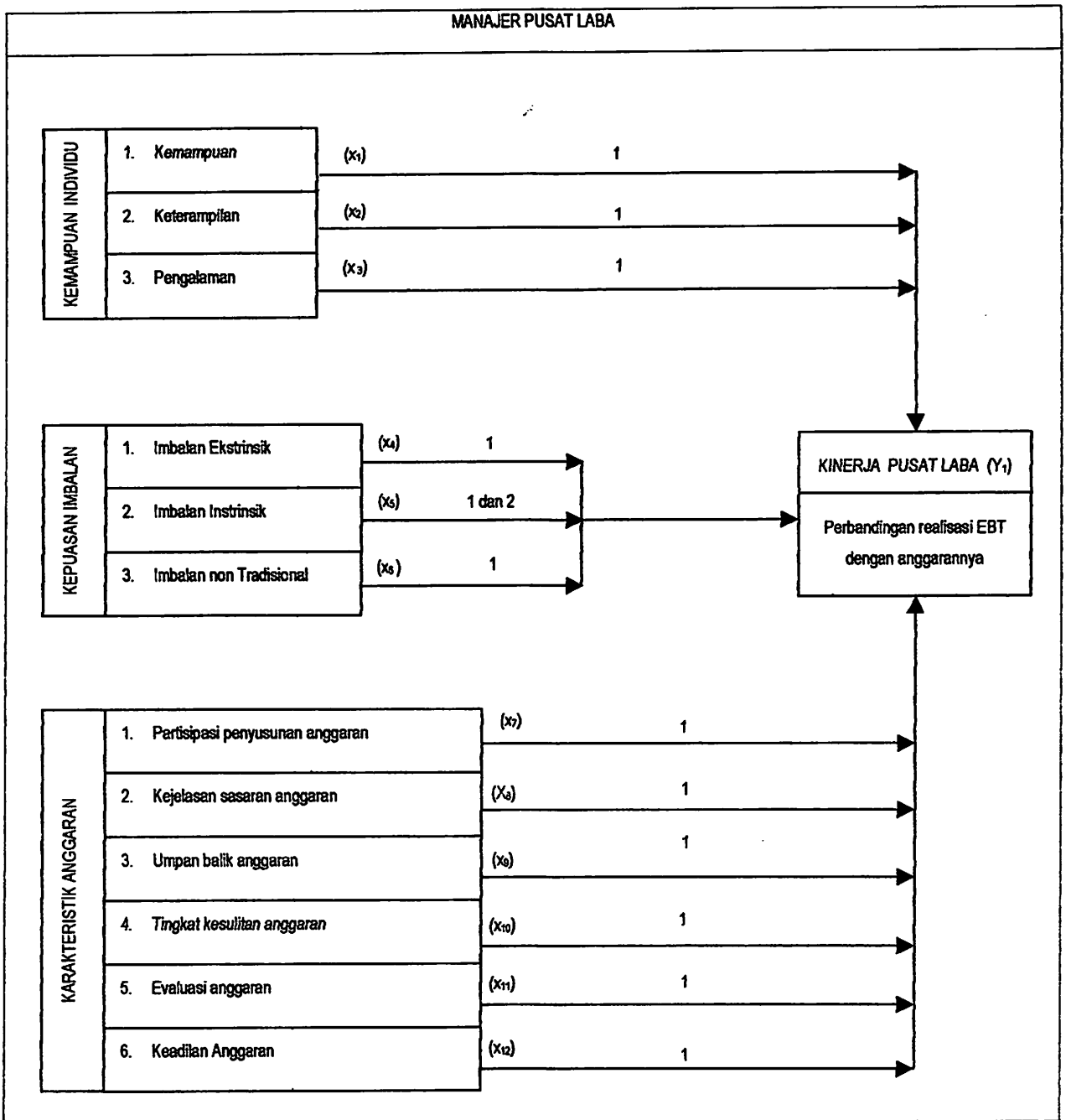
ini manajer produksi) dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan (laba atau rugi) yang merupakan kinerja dari manajer pusat laba (dalam hal ini direktur utama).

Disamping komponen kuantitas kinerja yang mengacu pada pendapat Anthony *et al.* di atas untuk ketiga pusat pertanggungjawaban, juga dilengkapi dengan kualitas kinerja yang terdiri dari :

1. Pengembangan sumber daya manusia.
2. Sikap karyawan.
3. Tanggung jawab sosial.
4. Keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang.
5. Pengetahuan tentang pekerjaan.
6. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
7. Keputusan yang diambil.
8. Perencanaan kerja.
9. Kreativitas.
10. Disiplin.
11. Kepemimpinan.

Komponen kualitas kinerja merupakan gabungan sebagian yang dikemukakan Lopez maupun Lewis, ditambah dengan tiga komponen yang lain yaitu kreativitas, disiplin, dan kepemimpinan:

Untuk memperlihatkan hubungan antar variabel tersebut di atas, dapat dilihat pada gambar 3.4., 3.5., dan 3.6. berikut ini, yaitu Kerangka Konseptual (Paradigma) Penelitian.

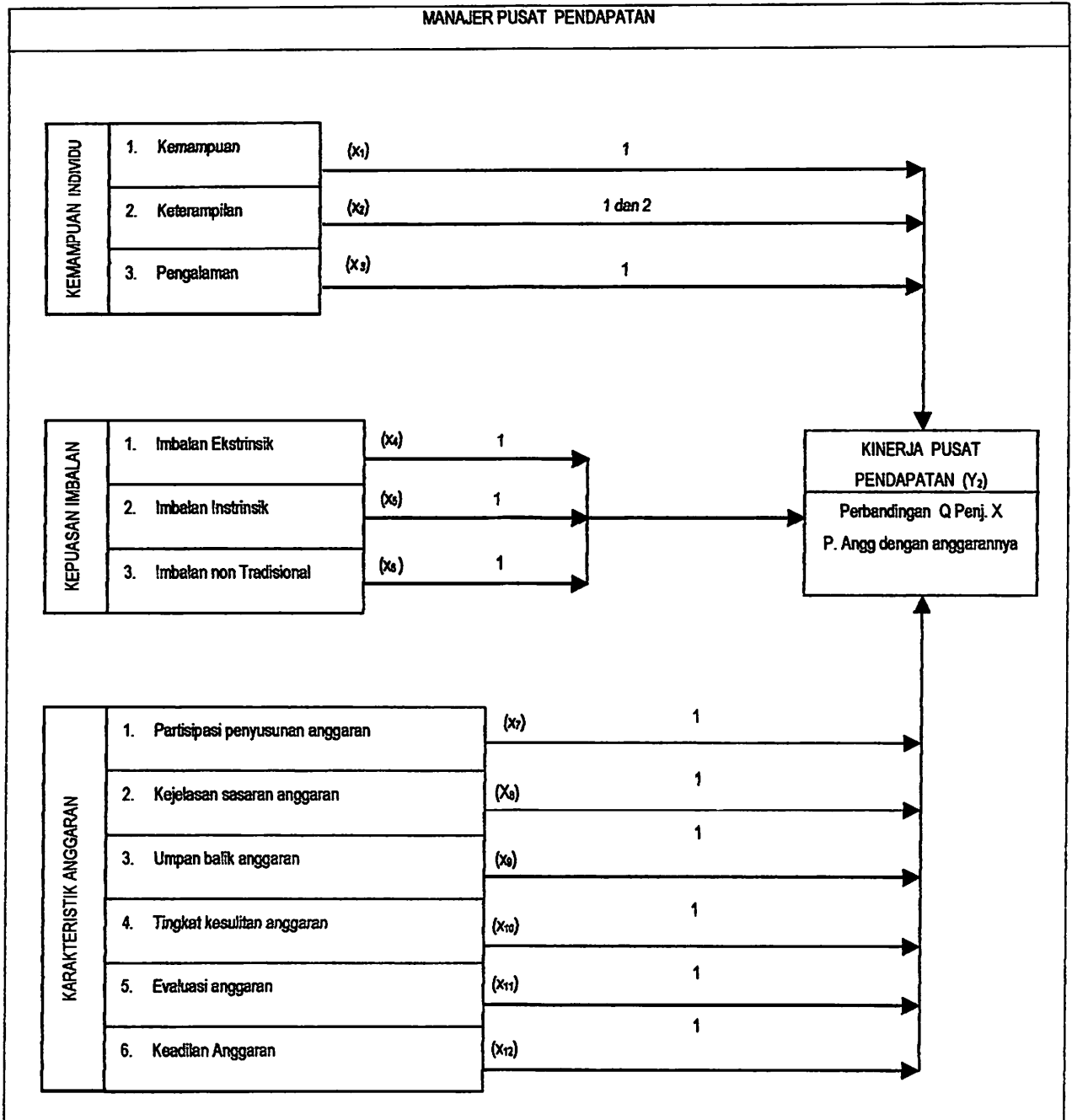


**keterangan**

1. Hipotesis pertama
2. Hipotesis kedua

**Gambar 3.4. : KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN PUSAT LABA**

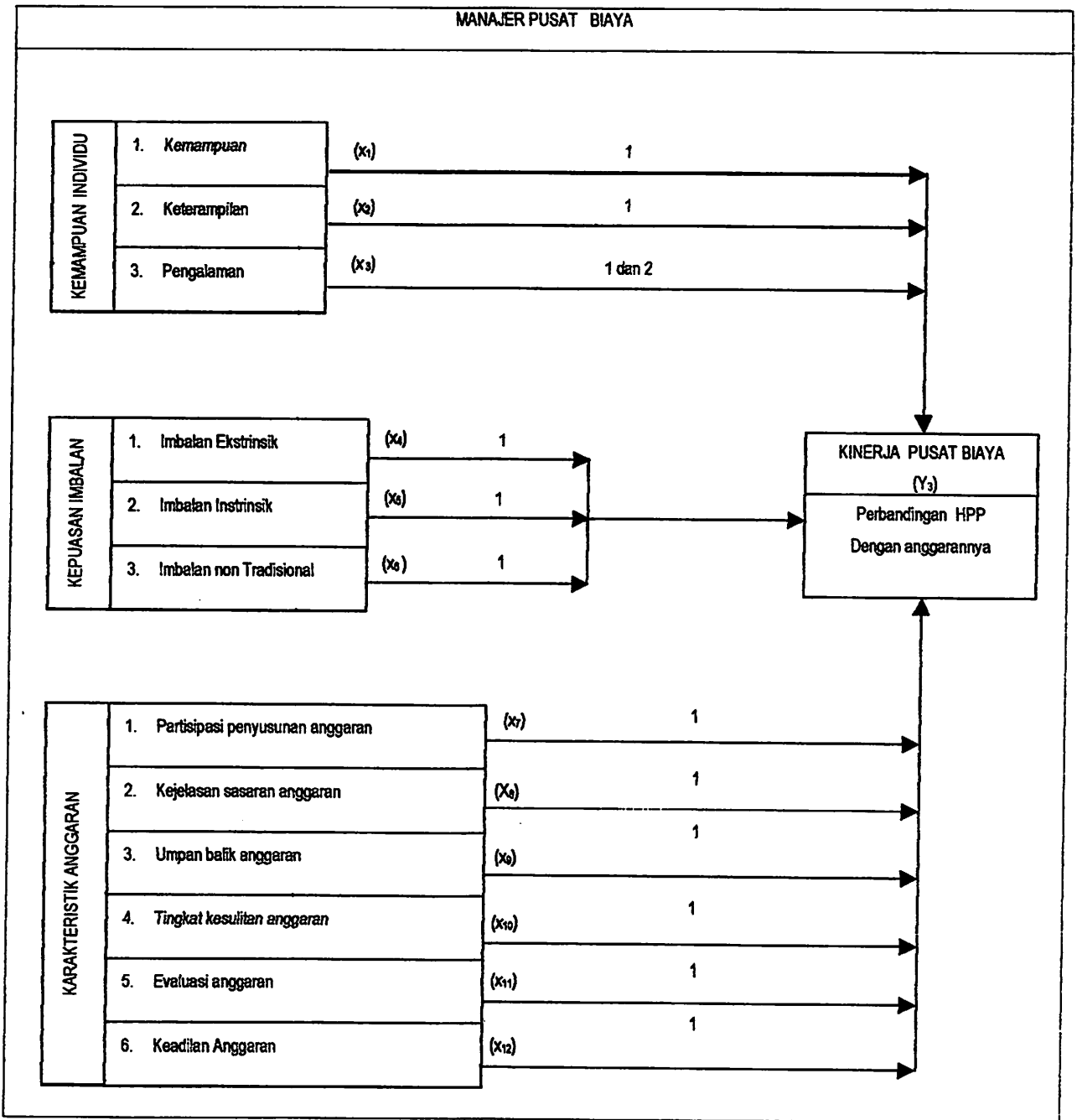




**keterangan**

1. Hipotesis pertama
2. Hipotesis kedua

**Gambar 3.5. : KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN PUSAT PENDAPATAN**



**Keterangan**

- 1. Hipotesis pertama
- 2. Hipotesis kedua

**Gambar 3.6. : KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN PUSAT BIAYA**

### **3.2. Hipotesis**

Sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan, maka berikut ini dikemukakan beberapa hipotesis :

#### **PUSAT LABA**

1. Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
2. Kepuasan imbalan intrinsik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

#### **PUSAT PENDAPATAN**

1. Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

2. Keterampilan individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

## **PUSAT BIAYA**

1. Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
2. Pengalaman individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.





**BAB 4**  
**METODE PENELITIAN**



## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Identifikasi Variabel Dan Definisi Operasional**

##### **Variabel tidak bebas atau *dependent variabel***

Sebagai variabel tidak bebas (Y) adalah kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Kinerja manajer pusat pertanggungjawaban diukur dari komponen kuantitas kinerja. Komponen kuantitas kinerja dicerminkan dari prestasi keuangan para manajer pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Prestasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban tidak sama, tergantung pada karakteristik masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Dalam penelitian ini ada beberapa pusat pertanggungjawaban, yang dipilih yaitu pusat laba, pusat pendapatan dan pusat biaya teknik. Kinerja manajer puncak atau Direktur ( $Y_1$ ) akan mewakili pusat laba, kinerja manajer pemasaran ( $Y_2$ ) akan mewakili pusat pendapatan, dan kinerja manajer produksi ( $Y_3$ ) akan mewakili pusat biaya.

Manajer puncak atau direktur akan mewakili pusat laba. Untuk mengukur prestasinya akan diwakili oleh salah satu direktur. Indikator pengukurannya adalah rasio hasil perbandingan antara realisasi laba bersih sebelum pajak tahun 1997, 1998, dan 1999 dengan anggarannya.

Penilaian prestasi para manajer telah ditentukan yaitu pusat pendapatan (*revenue center*) dan pusat biaya teknik (*engineered expense center*). Manajer pusat pendapatan akan diwakili oleh manajer pemasaran atau penjualan. Indikator pengukurannya adalah rasio total hasil penjualan bersih yang diperoleh dari kuantitas penjualan dikalikan dengan harga pada saat penetapan anggaran pada tahun 1997, 1998 dan 1999 dengan anggarannya.

Manajer pusat biaya teknik diwakili oleh manajer produksi, indikator pengukurannya adalah rasio total Harga Pokok Produksi dari tahun 1997, 1998, dan 1999 dengan anggarannya.

Kualitas kinerja diukur dari seberapa besar komitmen manajer pusat pertanggungjawaban dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dipimpinya, dari sikap karyawan, dari tanggung jawab sosial, keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, kreativitas, disiplin serta kepemimpinan.

#### **Variabel bebas atau *independent variabel***

Sebagai variabel bebas atau variabel penjelas ( $X$ ) adalah kelompok variabel kemampuan individu ( $X_1$  sampai dengan  $X_3$ ), kelompok kepuasan imbalan ( $X_4$  sampai dengan  $X_6$ ) dan kelompok karakteristik anggaran ( $X_7$  sampai dengan  $X_{12}$ ) yang dimaksudkan dalam tulisan Izzettin (1979 : 707 - 721) dan ditambah satu karakteristik anggaran yang dikemukakan oleh Anthony *et al.* (1993 : 56), yaitu keadilan.

### **Kelompok Kemampuan Individu**

Terdiri dari kemampuan, keterampilan dan pengalaman.

- a. Kemampuan ( $X_1$ ) adalah pendidikan formal yang telah dijalani oleh responden, indikator pengukurannya adalah jumlah tahun dalam penyelesaian pendidikannya.
- b. Keterampilan ( $X_2$ ) adalah pendidikan tambahan yang telah dinikmati oleh responden yang berkaitan dengan fungsi tugas (pekerjaan)nya, indikator pengukurannya adalah jumlah pelatihan yang telah diikutinya.
- c. Pengalaman ( $X_3$ ) adalah lamanya responden bekerja dalam pekerjaan yang sejenis, indikator pengukurannya adalah dengan data jumlah tahun dalam bekerja pada perusahaan sejenis.

### **Kelompok Kepuasan Imbalan**

Kelompok kepuasan imbalan terdiri dari kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan non tradisional.

- a. Kepuasan imbalan ekstrinsik ( $X_4$ ) adalah kepuasan imbalan yang diterima oleh responden dalam wujud gaji, tunjangan, imbalan antar personal dan promosi, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.
- b. Kepuasan imbalan intrinsik ( $X_5$ ) adalah kepuasan imbalan yang diterima oleh responden atas peluang penyelesaian suatu tugas/pekerjaan, peluang pencapaian tujuan yang menantang, peluang adanya hak otonomi dalam

melaksanakan pekerjaannya, serta peluang pertumbuhan pribadi, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.

- c. Kepuasan imbalan non tradisional ( $X_6$ ) adalah kepuasan imbalan yang diterima oleh responden yang berujud tunjangan gaya kafetaria, menabung cuti kerja, pembayaran berdasarkan ketrampilan dan pembagian hasil, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.

### **Kelompok Karakteristik Anggaran**

Karakteristik anggaran terdiri dari : Partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, tingkat kesulitan anggaran dan keadilan.

- a. Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_7$ ) adalah sejauh mana keikutsertaan seluruh tingkat manajemen dalam proses penyusunan anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.
- b. Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_8$ ) adalah sejauh mana sasaran anggaran diterapkan secara spesifik dan jelas serta dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.
- c. Umpan Balik Anggaran ( $X_9$ ) adalah informasi yang disampaikan kembali saat anggaran dilaksanakan dan realisasi yang telah dicapai yang berhubungan dengan motivasi para pelaksana anggaran, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.

- d. Tingkat kesulitan Anggaran ( $X_{10}$ ) adalah sasaran anggaran, mencakup pencapaian sasaran yang longgar dan mudah dicapai sampai kepada yang sulit dan tidak mudah dicapai, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert..
- e. Evaluasi Anggaran ( $X_{11}$ ) adalah sejauh mana penyimpangan yang dapat ditelusuri sampai kepada pelaksana individunya. Penyimpangan ini akan digunakan untuk pelaksanaan penilaian anggaran, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.
- f. Keadilan anggaran ( $X_{12}$ ) adalah penyusun harus yakin bahwa anggaran tersebut bersifat adil. Oleh karena itu anggaran haruslah datang dari bawah dimulai dari para manajer yang menyusun anggaran, indikator pengukurannya adalah dengan skoring dengan metode modifikasi skala Likert.

**Kualitas kinerja** adalah seberapa besar komitmen manajer pusat pertanggungjawaban dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dipimpinnya, dari sikap karyawan, dari tanggung jawab sosial, keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, kreativitas, disiplin serta kepemimpinan.

Untuk setiap pernyataan yang ada disediakan 4 (empat) pilihan berganda, masing-masing untuk sikap : sangat memuaskan, cukup memuaskan, kurang memuaskan, dan tidak memuaskan atau selalu, sering, jarang dan tidak pernah, dengan skor yang diberikan berturut-turut 4, 3, 2, dan 1. Untuk menghindari kesulitan dalam menganalisis dan menafsirkan data, para responden diminta untuk



mengisi kuesioner ini seluruhnya. Bila menurut mereka tidak ada jawaban yang tepat, maka pilihan dapat diberikan pada yang paling mendekati dengan pendapat mereka itu.

Pemilihan skala yang berisi 4 tingkatan jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan ini merupakan penentuan skala dengan metode modifikasi skala Likert. Dalam skala Likert (Effendi, 1989 : 111), cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seseorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban : Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Jawaban-jawaban ini diberi skor 5, 4, 3, 2, dan 1. Modifikasi skala Likert meniadakan kategori jawaban yang di tengah (Ragu-ragu) dengan alasan tertentu (Hadi, 1991 : 19-20) :

- a. Kategori Ragu-ragu (*undecided*) itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu saja tak diharapkan dalam instrumen penelitian.
- b. Tersedianya jawaban yang ditengah itu (ragu-ragu) menimbulkan kecenderungan menjawab tengah (*central tendency effect*) terutama mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, kearah setuju ataukah kearah tidak setuju.
- c. Maksud kategorisasi jawaban sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju adalah terutama untuk melihat kecenderungan pendapat responden

kearah setuju atau kearah tidak setuju. Jika disediakan kategori jawaban itu, akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijaring para responden.

#### **4.2. Kriteria Responden Dan Penentuan Populasi**

Satuan pengamatan yang menjadi sasaran penelitian ini adalah manajer perusahaan perkebunan besar di Kalimantan Barat yang berjumlah 143 perusahaan. Perusahaan perkebunan besar di sini mengacu pada perusahaan yang mempunyai pekerja lebih besar atau sama dengan 100 (seratus) orang sesuai dengan pengertian dari Biro Pusat Statistik (BPS, 1992 : 269). Dari jumlah tersebut, yang sudah berproduksi sebanyak 53 perusahaan (Dinas Perkebunan Kalimantan Barat : 1995). Dalam penelitian ini yang dijadikan populasi adalah manajer pada perusahaan perkebunan besar yang sudah berproduksi, yaitu sebanyak 53 buah perusahaan, sedangkan satuan analisisnya yaitu direktur utama, manajer pemasaran dan manajer produksi.

Mengingat kuesioner yang diajukan mengenai persepsi seorang manajer perusahaan perkebunan, maka untuk mendapatkan data yang lebih representatif, setiap perusahaan dikirim 3 (tiga) eksemplar kuesioner yang harus diisi oleh tiga orang manajer kunci pada perusahaan yang bersangkutan. Penulis menganggap dari merekalah dapat diperoleh sejumlah informasi yang dibutuhkan, sehubungan dengan masalah yang akan diteliti. Mereka dianggap lebih kompeten dalam menjawab kuesioner yang diajukan.

### 4.3. Pengambilan Sampel

Ada empat faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan besarnya sampel dalam suatu penelitian, yaitu (Mantra dan Kasto, 1989 : 150):

- a. Derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi.

Makin seragam populasi itu, makin kecil sampel yang diambil.

- b. Presisi yang dikehendaki dari penelitian.

Makin tinggi tingkat presisi yang dikehendaki, makin besar jumlah sampel yang harus diambil.

- c. Rencana analisis.

Adakalanya besarnya sampel sudah mencukupi sesuai dengan presisi yang dikehendaki, tetapi kalau dikaitkan dengan kebutuhan analisis, maka jumlah sampel tersebut kurang mencukupi.

- d. Tenaga, biaya dan waktu.

Kalau menginginkan presisi yang tinggi, maka jumlah sampel harus besar. Tetapi apabila dana, tenaga dan waktu terbatas, maka tidaklah mungkin untuk mengambil sampel yang besar, dan ini berarti presisinya menurun.

Selanjutnya dikemukakan juga oleh Mantra dan Kasto (1989 : 171) bahwa bila data dianalisis dengan statistik parametrik, maka jumlah sampel harus besar, karena nilai-nilai atau skor yang diperoleh distribusinya harus mengikuti distribusi normal. Sampel yang tergolong sampel besar yang distribusinya normal adalah sampel yang jumlahnya lebih dari 30 kasus yang diambil secara random. Bilamana analisis yang dipakai adalah teknik korelasi, maka sampel yang harus diambil minimal 30 kasus.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dari seluruh perusahaan-perusahaan perkebunan besar di Kalimantan Barat yang jajaran pimpinannya (direktur utama, manajer pemasaran dan manajer produksi) dianggap sebagai populasi, yang dikirim kuesioner dan ditentukan secara random.

Dari 53 perusahaan yang jajaran pimpinannya (direktur utama, manajer pemasaran dan manajer produksi) dianggap sebagai populasi, didapatkan sampel sebanyak 34 manajer produksi untuk pusat biaya, 30 direktur utama untuk pusat laba dan 30 manajer pemasaran untuk pusat pendapatan. Di sini terdapat perbedaan sampel sebanyak 4 sampel lebih banyak pada manajer produksi dibandingkan dengan direktur utama dan manajer pemasaran dikarenakan pada PTP VII-Persero, dalam satu perusahaan terdapat 5 (lima) buah manajer produksi yang otonom.

#### 4.4. Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan melalui *mail survey*, kuesioner dikirimkan kepada responden melalui pos, demikian pula pengembaliannya akan dilakukan langsung oleh responden dengan menggunakan sampul surat siap kirim yang disediakan oleh peneliti. Adapun alasan dilakukannya cara tersebut adalah dengan harapan proses pengumpulan data dapat lebih menghemat waktu dan biaya, mengingat jumlah sampel tidak sedikit.

Apabila kuesioner jawaban tidak kembali kepada peneliti, maka satu bulan kemudian dari saat pengiriman kuesioner pertama, perusahaan-perusahaan yang belum mengembalikan jawaban kuesioner dikirim lagi kuesioner yang sama.

Selanjutnya, apabila satu bulan sejak pengiriman kuesioner tahap kedua perusahaan belum juga mengembalikan jawaban kuesioner, maka perusahaan tersebut sekali lagi (tahap ketiga atau tahap terakhir) dikirim kuesioner yang sama untuk yang ketiga kalinya.

Pada saat penelitian dilakukan, ternyata jawaban yang kembali (diterima oleh peneliti) pada pengiriman kuesioner pertama hanya dua kuesioner, selanjutnya jawaban yang kembali pada pengiriman kuesioner kedua sebanyak satu kuesioner, dan jawaban yang kembali pada pengiriman kuesioner ketiga tidak ada yang kembali. Karena kuesioner yang kembali sangat kecil, maka terpaksa satu per satu responden didatangi secara langsung.

#### **4.5. Teknik Pengujian Data**

Mengingat pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, maka kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan hal yang penting dalam penelitian ini, keabsahan hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Dua diantara karakteristik atau kualitas tes sebagai alat ukur yang harus dimiliki oleh tes prestasi adalah validitas dan reliabilitas (Azwar, 1987 : 146).

Pertanyaan mengenai validitas tes harus dikembalikan kepada fungsi ukur tes tersebut. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur, yang sesuai dengan maksud atau tujuan diadakan tes tersebut. Suatu tes yang menghasilkan data tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas



rendah. Himpunan Psikologi Amerika (*American Psychological Association*) membagi tipe validitas menjadi empat yaitu *content validity*, *construct validity*, dan *criterion-related validity* (Azwar, 1986 : 57).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan yang kedua, yaitu *construct validity*. *Construct validity*, merupakan suatu cara yang paling banyak digunakan. Validitas alat pengukur dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item (atau pertanyaan, yang dalam hal penelitian ini adalah berupa pernyataan) dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor pernyataan. Korelasi antara skor pernyataan dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila ternyata skor semua pernyataan yang disusun berdasarkan dimensi konsep, berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas.

Pada *content validity*, validitas ditetapkan menurut analisis rasional terhadap isi tes, yang penilaiannya didasarkan atas pertimbangan subyektif individual. Validitas ditetapkan menurut analisis rasional terhadap isi tes, yang penilaiannya didasarkan atas pertimbangan subyektif individual, prosedur validitasnya tidak melibatkan perhitungan statistik apapun. Dengan *criterion-related validity*, prosedur validitas prediktifnya memerlukan waktu yang banyak dan mungkin biaya yang besar, karena prosedur ini pada dasarnya bukan pekerjaan yang dianggap selesai setelah satu kali melakukan analisis, tetapi lebih merupakan kontinuitas dalam mengembangkan tes sebagai predektor. Ditambah lagi, adanya masalah yang menyangkut penemuan kriteria validitas yang tepat (Azwar, 1986 :

61). Tidak selalu kriteria itu dapat ditentukan dengan mudah, karena konsepsi mengenai *trait* (sifat atau ciri) yang diukur oleh tes dan oleh kriteria seringkali tidak sama. Para ahlipun tidak selalu sependapat mengenai ketepatan penggunaan variabel yang dipakai sebagai kriteria guna melihat daya prediksi tes yang sedang diuji validitasnya. Kedua prosedur tersebut (*predictive validity* dan *concurrent validity*) harus dilakukan dalam tipe *criterion-related validity*.

Teknik korelasi yang digunakan dalam hal ini adalah teknik *korelasi product moment*, yang rumusnya tertulis dibawah ini (Dayan, 1989, Jilid I : 376) :

$$r_{xy} = \frac{N \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \sqrt{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}}$$

Di mana :

$r_{xy}$  = Korelasi Pearson.

X = Skor pernyataan.

Y = Skor total pernyataan.

N = Jumlah pernyataan.

Setelah dapat ditentukan bahwa pernyataan yang dibuat dalam penelitian ini adalah valid, maka dilanjutkan dengan *test of reliability*. Reliabilitas menunjuk kepada pengertian konsistensi hasil ukur. Seberapa jauh suatu tes dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten menurut keadaan subyek ukurnya, seberapa jauh suatu tes dapat memberikan hasil ukur yang sama terhadap ciri perilaku yang tidak berbeda, merupakan indikator reliabilitas tes tersebut (Azwar, 1987 : 146-147 dan 1986 : 12-33).

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk melakukan tes tersebut, yaitu *test-retest method* (pendekatan tes ulang), *parallel-forms method* (bentuk paralel), dan *internal consistency method* (pendekatan belah dua). Pendekatan tes ulang dilakukan dengan mengenakan tes yang sama dua kali terhadap kelompok subyek yang sama setelah tenggang waktu tertentu. Skor hasil tes dua kali pengenaan tersebut dikorelasikan satu sama lain, dan hasil korelasinya merupakan koefisien reliabilitas tes tersebut. Pendekatan semacam ini bagi tes prestasi sangat banyak menimbulkan masalah. Metode ini sangat peka terhadap masalah *carry-over effect* diantara kedua penyajian, skor subyek pada penyajian kedua besar kemungkinannya dipengaruhi oleh penyajian tes yang pertama. Perubahan sikap subyek pun dapat mempengaruhi estimasi reliabilitas ini. Belum lagi masalah penentuan lamanya waktu yang harus disediakan diantara dua penyajian tes.

Metode *parallel-forms* dilakukan dengan menghitung korelasi skor antara dua tes paralel yang disajikan pada kelompok subyek yang sama, namun karena begitu sulitnya (hampir tak mungkin) untuk memperoleh dua tes paralel, maka biasanya digunakan *alternate-forms* sebagai pengganti. Penggunaan prosedur estimasi reliabilitas dengan metode *alternate forms* ataupun *parallel-forms* tidak menjamin hilangnya *carry-over effect*, terutama yang diakibatkan oleh sikap, suasana hati, maupun cara respons subyek. Akibatnya dapat berupa overestimasi maupun underestimasi terhadap koefisien korelasi. Disamping itu masalah sulitnya menyusun dua tes yang dapat dianggap *alternate-forms* menjadi salah satu kelemahan dan tidak praktisnya metode ini (Azwar, 1986 : 16-17).

Atas dasar itu, maka penulis menggunakan metode yang terakhir yaitu metode *internal consistency* (pendekatan belah dua), yang hanya memerlukan satu kali penyajian tes saja (dikenal dengan nama *single-trial administration*) dan karena itu masalah-masalah yang timbul akibat penyajian yang berulang dapat dihindari. Salah satu prosedur dalam metode *internal consistency* yang sangat populer adalah yang menghasilkan estimasi reliabilitas *split-half* (belah-dua). tes yang akan diestimasi reliabilitasnya dibelah menjadi dua bagian yang diusahakan paralel. Pembelahan ini dilakukan setelah keseluruhan tes sebagai kesatuan dikenakan pada para subyek. Kemudian dapat diperoleh distribusi skor tampak subyek untuk belahan pertama dan belahan kedua. Korelasi antara belahan satu dengan belahan dua dihitung dengan teknik *product moment*. Prosedur komputasi reliabilitas selanjutnya tergantung pada sifat distribusi kedua belahan. Apabila terdapat alasan kuat untuk menganggap bahwa belahan satu dengan yang lainnya adalah paralel, maka estimasi reliabilitas keseluruhan tes dapat dilakukan dengan menggunakan formula Spearman-Brown.

Rulon pada tahun 1939 (Azwar, 1986 : 16-17) mengetengahkan suatu teknik estimasi reliabilitas belah dua tanpa perlu berasumsi bahwa kedua belahan mempunyai varians yang sama. Varians yang perlu diperhitungkan dalam teknik ini adalah varians kesalahan. Menurut Rulon, varians distribusi perbedaan skor pada belahan-belahan tes seluruhnya ditentukan oleh varians kesalahan masing-masing belahan. Varians kesalahan masing-masing belahan ini bersama-sama membentuk varians kesalahan tes keseluruhan, karena itu varians distribusi perbedaan dapat dipakai guna mengestimasi reliabilitas tes. Apabila distribusi

skor pada belahan satu dan belahan dua tidak memiliki varians yang sama atau tidak cukup alasan untuk menganggap kedua belahan tersebut paralel, maka estimasi keseluruhan tes dapat diperoleh dengan menggunakan koefisien alpha.

Atas dasar alasan-alasan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini cenderung digunakan koefisien alpha. Adapun rumus yang dapat digunakan untuk menghitung koefisien korelasi antara kedua belahan tersebut adalah sebagai berikut :

$$R_{Y1 Y2} = \frac{\Sigma Y1 Y2 - \frac{\Sigma(Y1) \Sigma(Y2)}{n}}{\sqrt{(\Sigma Y1)^2 - \frac{(\Sigma Y1)^2}{n}} \times \sqrt{(\Sigma Y2)^2 - \frac{(\Sigma Y2)^2}{n}}}$$

Di mana :

Y1 = belahan pertama

Y2 = belahan kedua

n = jumlah sampel

Untuk menentukan koefisien alpha, yakni indeks yang menunjukkan koefisien reliabilitas keseluruhan tes, dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{2[S^2 X - \{S^2 Y1 + S^2 Y2\}]}{S^2 X}$$

Di mana :

$S^2 Y_j$  = Varians skor subyek pada belahan  $Y_j$ ,  $j = 1,2$

$S^2 X$  = Varians skor subyek pada keseluruhan tes X

$\alpha$  = koefisien reliabilitas alpha



#### 4.6. Teknik Analisis Data Dan Uji Hipotesis

Dalam pengolahan data, metode statistik yang digunakan adalah statistik inferens/statistik induktif. Dalam beberapa literatur dikatakan bahwa analisis regresi dapat diterapkan apabila variabel-variabelnya menunjukkan gejala kontinum dan dapat dibuat skala. Skala ini tidak hanya meliputi skala rasio dan skala interval saja, tetapi juga skala ordinal. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari kedua variabel yang diteliti, masing-masing dapat disajikan dalam bentuk skala ordinal dan skala rasio, sehingga memenuhi syarat untuk dapat dimasukkan dalam persamaan regresi.

Untuk menguji hipotesis 1 dan 2 pada masing-masing pusat pertanggungjawaban, dari data yang diperoleh, kelompok kemampuan individu, kelompok kepuasan imbalan dan kelompok karakteristik anggaran sebagai independen variabel atau variabel bebas, sedangkan variabel prestasi manajer pusat pertanggungjawaban sebagai *dependent variable* atau variabel yang dipengaruhi. Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban merupakan fungsi dari kemampuan individu, imbalan dan karakteristik anggaran,  $Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, \text{ dan } X_{12})$  Y adalah prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sedangkan  $X_1$  sampai dengan  $X_3$  adalah kelompok kemampuan individu,  $X_4$  sampai dengan  $X_6$  adalah kelompok kepuasan imbalan dan  $X_7$  sampai dengan  $X_{12}$  adalah kelompok karakteristik anggaran.

Adapun bentuk persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8 + b_9X_9 + b_{10}X_{10} + b_{11}X_{11} + b_{12}X_{12} + E$$

Di mana :

$Y$  = Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

$b_1 .. n$  = Koefisien regresi.

$X_1$  = Kemampuan.

$X_2$  = Keterampilan.

$X_3$  = Pengalaman.

$X_4$  = Kepuasan Imbalan Ekstrinsik.

$X_5$  = Kepuasan Imbalan Intrinsik.

$X_6$  = Kepuasan Imbalan Non Tradisional.

$X_7$  = Partisipasi Penyusunan Anggaran.

$X_8$  = Kejelasan Sasaran Anggaran.

$X_9$  = Umpan Balik Anggaran.

$X_{10}$  = Tingkat Kesulitan Anggaran.

$X_{11}$  = Evaluasi Anggaran.

$X_{12}$  = Keadilan Anggaran.

$E$  = Gangguan.

Bentuk persamaan di atas menunjukkan bahwa kenaikan atau lebih tepatnya pemenuhan akan kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan

anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) akan meningkatkan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Analisis ini diolah dengan bantuan komputer Program Microstat. Langkah pertama menghitung besarnya koefisien regresi. Dari persamaan regresi berganda tersebut di atas maka dilakukan uji :

#### 4.6.1. Uji-F (Secara Serentak)

Pengujian secara serentak adalah untuk mengetahui apakah secara serentak koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel tidak bebas atau tidak.

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 = b_9 = b_{10} = b_{11} = b_{12} = 0,$$

artinya tidak terdapat pengaruh yang nyata  $b_i$  terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

$H_a$  : minimal satu parameter estimator  $\neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang nyata  $b_i$  terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Pembuktian dilakukan dengan mengamati  $F_{hitung}$  pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

#### 4.6.2. Uji-t ( Secara Parsial)

Pengujian secara parsial adalah menguji setiap koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh atau tidak terhadap variabel tidak bebas.

Bentuk pengujiannya adalah :

$H_0 : b_i = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh yang nyata  $b_i$  terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

$H_0 : b_i \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang nyata  $b_i$  terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

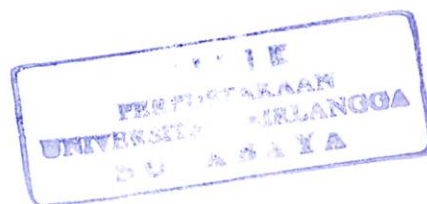
Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan  $(n-k)$ , kemudian dibandingkan dengan  $t_{hitung}$ , apabila nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang nyata  $b_i$  terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

#### 4.6.3. Menghitung Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas. Semakin besar nilai  $R^2$  ( $R^2$  maksimum = 1), maka semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat untuk peramalan, karena total variasi dapat menjelaskan pengaruh variabel tidak bebas.

#### 4.6.4. Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang menghasilkan estimator tidak bias harus memenuhi asumsi klasik, diantaranya : tidak terjadi multikolinearitas, tidak ada autokorelasi distribusi data normal, dan tidak ada heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi : uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas.



### 1. Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi datanya normal atau tidak

### 2. Heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas adalah variabel dependen dalam penelitian tidak *equal* terhadap variabel dependen. Diagnosis adanya heteroskedastisitas dalam uji regresi dapat diidentifikasi dari pola *scatter plot diagram* yang dihasilkan oleh SPSS release 8.0. Apabila tidak ada pola tertentu dalam *scatter plot diagram*, maka tidak ada gejala heteroskedastisitas dari model regresi yang digunakan.

### 3. Multikolinieritas.

Multikolinieritas adalah adanya hubungan spesifik (mendekati sempurna) antar variabel independen, sehingga model regresi yang diperoleh tidak valid untuk memprediksi variabel independen. Masalah multikolinieritas terjadi apabila ditemukan koefisien korelasi antar variabel bebas lebih besar dari 0.8 (Cooper dan Emory, 1995).



**BAB 5**  
**TINJAUAN TENTANG PERUSAHAAN**  
**PERKEBUNAN DI KALIMANTAN BARAT**



## **BAB 5**

### **TINJAUAN TENTANG PERUSAHAAN PERKEBUNAN DI KALIMANTAN BARAT**

#### **5.1. Keadaan Umum Daerah.**

Pembangunan perkebunan sebagai bagian dari pembangunan nasional dan daerah, dalam pelaksanaannya diselaraskan dengan pengelolaan sumber daya alam dan pemeliharaan daya dukungnya agar bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan rakyat secara berkesinambungan. Untuk itu pembangunan perkebunan diharapkan dapat dilaksanakan melalui potensi sumber daya alam secara optimal untuk sebesar-besarnya bagi kemakmuran masyarakat secara berkeadilan dan berkelanjutan, sehingga peran penting perkebunan sebagai devisa negara, penyerap tenaga kerja, pendorong pengembangan industri hilir perkebunan, dan mendukung pengembangan wilayah serta perannya dalam menjaga kelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup di Provinsi Kalimantan Barat akan semakin meningkat, sehingga mampu mengantisipasi tantangan di era otonomi dan globalisasi.

Untuk itu kemandirian daerah dalam mengelola pembangunan perlu mendapat perhatian selaras dengan telah diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah.

Provinsi Kalimantan Barat merupakan salah satu provinsi di pulau Kalimantan dengan letak geografis berada pada 2.08<sup>o</sup> LU dan 3.05<sup>o</sup> LS serta 108.30<sup>o</sup> - 114.30<sup>o</sup> BT, tergolong pada agroklimat beriklim tropik, curah hujan

rata-rata 2.600 mm/th atau 210 mm/bl, penyinaran matahari rata-rata 52,38 % per hari dengan suhu bulanan rata-rata 26,40<sup>o</sup> C (Dinas Perkebunan, 2000 : 1)

Provinsi Kalimantan Barat dibagi menjadi 10 (sepuluh) wilayah administratif yaitu : Kodya Pontianak, Kodya Singkawang, Kabupaten Pontianak, Kabupaten Sambas, Kabupaten Bengkayang, Kabupaten Sanggau, Kabupaten Sintang, Kabupaten Ketapang, Kabupaten Kapuas Hulu dan Kabupaten Landak.

Rencana pembangunan Provinsi Kalimantan Barat berlandaskan pada tuntutan pembangunan nasional sebagaimana yang digariskan dalam Undang-undang dasar 1945, Garis-garis besar Haluan negara (GBHN 1999/2004) dan program pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004. Bertitik tolak dari hal tersebut, di Provinsi Kalimantan Barat dijabarkan menjadi Tri Program Utama Pembangunan Kalimantan Barat, yang meliputi:

1. Peningkatan dan pengembangan pembangunan pertanian dengan titik berat pada pembangunan perkebunan dan tetap mengupayakan dukungan terhadap swasembada pangan nasional yang mengarah pada peningkatan pendapatan masyarakat. Pembangunan pertanian tersebut diupayakan pula agar semakin tangguh dan didukung industri yang kuat.
2. Peningkatan dan pengembangan transportasi dalam rangka membuka isolasi daerah agar lebih memperlancar hubungan antar daerah, menggali dan memanfaatkan potensi ekonomi daerah, dan mendorong upaya peningkatan produksi dan pemasaran hasil serta pembinaan keamanan dan stabilitas daerah.

3. Peningkatan dan perluasan pendidikan, pelayanan kesehatan dan pemenuhan gizi yang merata ke seluruh wilayah dalam rangka pembangunan sumber daya manusia agar semakin meningkat kualitas maupun kuantitasnya sehingga dapat mendukung pembangunan ekonomi dan pengentasan kemiskinan.

Sesuai dengan amanat kebijakan pembangunan di atas, maka perusahaan-perusahaan perkebunan terus berpacu diri untuk terus meningkatkan produksi secara efisien dalam usaha untuk mencapai swasembada pangan dan kebutuhan pokok lainnya serta untuk meningkatkan devisa negara melalui ekspor produknya. Perusahaan-perusahaan perkebunan telah melaksanakan intensifikasi, ekstensifikasi dan diversifikasi tanaman ekspor diantaranya tanaman kelapa sawit, karet, coklat dan lain-lain. Usaha-usaha tersebut terlihat dari semakin meningkatnya luas tanaman perkebunan besar seperti tampak pada Tabel 5.1. berikut ini.

**Tabel 5.1.**  
**LUAS TANAMAN PERKEBUNAN TAHUN 1996-2000**  
**(DALAM HA)**

No	Keterangan	TAHUN		
		1996	1999	2000
1.	Karet	449.526	461.129	462.685
2.	Kelapa dalam	91.181	93.224	90.498
3.	Kelapa hybrida	10.380	11.889	15.638
4.	Kopi	10.280	9.930	9.848
5.	Lada	5.197	4.377	4.872
6.	Kakao	7.426	8.629	8.199
8.	Kelapa sawit	208.638	290.732	311.247
7.	Lain-Lain	6.825	7.364	6.262

Sumber : Dinas Perkebunan Prop. Kalbar.

Dari tabel di atas diketahui bahwa pertumbuhan yang paling pesat pada komoditi kelapa sawit yaitu sebesar 42,40 % diikuti komoditi kelapa hybrida dan kakao masing-masing dengan pertumbuhan 14,50 % dan 19,00 %, jauh di atas rata-rata kenaikan lahan secara nasional (Indonesia) yang hanya berkisar antara - 3,4 % sampai dengan 7,6 % (Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Barat, 2001:10). Hal ini berarti bahwa potensi perkebunan di wilayah Provinsi Kalimantan Barat sangat prospektif bila dibandingkan dengan wilayah-wilayah lain di Indonesia.

Peningkatan luas tanaman perkebunan besar juga diikuti oleh peningkatan dalam produksi seperti terlihat pada Tabel 5.2. di bawah ini.

**Tabel 5.2.**  
**PRODUKSI PERKEBUNAN TAHUN 1996 - 2000**  
**(DALAM TON)**

No	Keterangan	TAHUN		
		1996	1999	2000
1.	Karet	197.284	211.917	206.275
2.	Kelapa dalam	45.426	48.599	47.746
3.	Kelapa hybrida	1.151	2.984	6.579
4.	Kopi	3.960	3.377	2.762
5.	Lada	1.565	1.977	2.375
6.	Kakao	1.696	1.513	1.266
8.	Kelapa sawit	162.038	301.868	411.313
7.	Lain-Lain	1.048	934	925

Sumber : Dinas Perkebunan Prop. Kalbar.

Dari Tabel 5.2. di atas, terlihat bahwa dalam 5 (lima) tahun terakhir, laju pertumbuhan rata-rata 53,83 % per tahun (1996 - 2000), yaitu dari 414.168 ton menjadi 679.241 ton. Pertumbuhan yang paling pesat pada komoditi kelapa sawit yang produksinya 60 % dari seluruh volume produksi diikuti karet dan kelapa.



Berdasarkan data penduduk tahun 1999, jumlah penduduk Provinsi Kalimantan Barat sebesar 3.972.700 jiwa dengan kepadatan 27 per kilometer dan laju pertumbuhan sebesar 2,55 persen.

Wilayah Provinsi Kalimantan Barat seluas 14.680.700 Ha, dengan lahan potensial yang diarahkan untuk pengembangan komoditi perkebunan berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi (RTRWP) seluas 2.500.000 Ha, telah dapat direalisasikan penanamannya seluas 909.241 Ha (36,36 %), meliputi beberapa komoditi antara lain karet 462.685 Ha., Kelapa Dalam 90.490 Ha., Kelapa Hibrida 15.638 Ha., Kopi 9.848 Ha., Lada 8.872 Ha., Kakao 8.199 Ha., Kelapa Sawit 311.247 Ha., dan komoditas lainnya 6.262 Ha. Pertumbuhan rata-rata luas areal perkebunan selama 5 (lima) tahun terakhir sebesar 3,6 % per tahun yaitu dari luas 789.573 Ha pada tahun 1996 menjadi 909,241 Ha pada akhir tahun 2000.

Areal perkebunan tersebut di atas masih didominasi oleh perkebunan Rakyat seluas 709.902 Ha (78 %) dengan melibatkan petani perkebunan sebanyak +/- 485.000 KK dan sekitar 163.275 KK telah berhasil dihimpun dalam 6.527 wadah Kelompok Tani (Dinas Perkebunan, 2000 : 3).

Kondisi perkebunan rakyat saat ini masih ditandai dengan produktivitas rendah, luas kepemilikan kecil (1 - 2 Ha) pola usaha tani masih tradisional, kurang memperhatikan standar mutu hasil dan berakibat pula lemahnya posisi tawar pada saat memasarkan produk-produk yang dihasilkan.

Dibanding dengan perkebunan rakyat, luas Perkebunan Besar Swasta maupun Negara di Kalimantan Barat masih relatif kecil yaitu seluas 199.321 Ha

(22 %). Namun demikian usaha Perkebunan Besar umumnya telah menerapkan IPTEK dibidang perkebunan secara baik diikuti dengan manajemen yang lebih profesional.

Dari perkembangan luas areal perkebunan sebagaimana tersebut di atas, maka perkembangan produksi perkebunan selama 5 tahun terakhir ini mengalami perkembangan rata-rata sebesar 13,5 % per tahun dimana pada tahun 1996 produksi perkebunan sebesar 414.168 ton meningkat menjadi 679.241 ton pada tahun 2000.

Sebagai salah satu sub sektor yang memberikan kontribusi pada sisi ekspor, maka sumbangan ekspor komoditas perkebunan pada tahun 2000 adalah senilai 69.416.813 US dengan volume ekspor sebesar 116.613 ton. Sejalan dengan itu, kontribusi sub sektor perkebunan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kalimantan Barat Pada tahun 2000 adalah Rp 574.759 juta atau naik 0,4 % dibandingkan dengan posisi tahun 1999 yaitu sebesar Rp 514.505 juta dan jika dibandingkan dengan sumbangan PDRB tahun 1996 sebesar Rp 457.582 juta maka dalam lima tahun terakhir terdapat peningkatan kontribusi terhadap PDRB Kalimantan Barat sebesar 5,12 %.

Secara makro pembangunan perkebunan diyakini pula memiliki dampak ganda dimana perannya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi rakyat di pedesaan cukup besar antara lain melalui penyerapan tenaga kerja, tumbuhnya berbagai industri kecil, bengkel, jasa transportasi, dll.

Ketika berbagai krisis (krisis ekonomi dan moneter) yang melanda Indonesia (tidak terkecuali daerah Kalimantan Barat), usaha pertanian dan usaha

dibidang perkebunan khususnya ternyata mampu bertahan dan bahkan mampu mendongkrak nilai produksi hasil-hasil perkebunan secara signifikan. Namun demikian di sisi lain, lambannya pemulihan krisis tersebut dirasakan pula pengaruhnya terutama bagi investasi baru di bidang perkebunan akibat terbatasnya sumber pembiayaan yang dapat mendukung pembangunan perkebunan secara optimal.

## **5.2. Gambaran Perusahaan Yang Dijadikan Sampel.**

Ada 34 (tiga puluh empat) perusahaan perkebunan besar yang jajaran pimpinan puncaknya (direktur utama, manajer pemasaran dan manajer produksi) terjaring sebagai sampel dalam penelitian ini. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah :

**Tabel 5.3.**  
**DATA UMUM RESPONDEN**

No	Nama Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja	Umur Perusahaan (tahun)	Lokasi
1.	PTP XIII Kbn Gunung Mulia	1.895	19	Kab. Sanggau
2.	PTP XIII Kbn Ngabang	916	19	Kab. Landak
3.	PTP XIII Kbn Parindu	623	18	Kab. Sanggau
4.	PTP XIII Kbn Sui Dekan	1.203	4	Kab. Sanggau
5.	PTP XIII Kbn Rimba Belian	927	17	Kab. Sanggau
6.	Mitra Inti Sejati	4.484	7	Kab. Sambas
7.	Ceria Karya Pranawa	178	5	Kab. Sambas
8.	Ayu Suwit Lestari	289	5	Kab. Ketapang
9.	Wira Rivacomandum	367	17	Kab. Landak
10.	Kalimantan Bina Permai	1.170	8	Kab. Sanggau
11.	Multi Prima Entakai	3.846	13	Kab. Sanggau
12.	Surya Defi	364	16	Kab. Sanggau
13.	Kalimantan Sanggar Pustaka	2.748	12	Kab. Sanggau
14.	Cemaru Lestari	233	6	Kab. Landak
15.	Mardian Wira Raya	956	8	Kab. Sambas
16.	Duta Surya Pratama	670	6	Kab. Sanggau
17.	Bintang Harapan Desan	2.385	12	Kab. Sanggau
18.	Surya Borneo Asri	436	6	Kab. Sanggau
19.	Antar Mustika Segara	126	5	Kab. Ketapang
20.	Bumi Kita Utama	284	7	Kab. Sintang
21.	Permata Hijau Sarana	863	10	Kab. Sintang
22.	Barokah Kita Utama	228	7	Kab. Sintang
23.	Sinar Dinamika Kapuas	1.349	11	Kab. Sintang
24.	Harapan Hibrida Kalbar	216	12	Kab. Ketapang
25.	Agrindo Nur Sakti	118	9	Kab. Ketapang
26.	Multi Jaya Perkasa	82	6	Kab. Sanggau
27.	Prakarsa Tani Sejati	614	12	Kab. Ketapang
28.	Harapan Sawit Lestari	593	8	Kab. Ketapang
29.	Subur Ladang Andalan	437	10	Kab. Ketapang
30.	Papan Estetika	187	6	Kab. Kap. Hulu
31.	Bangun Maya Indah	276	10	Kab. Ketapang
32.	Duta Sumber Nabati	143	6	Kab. Ketapang
33.	Bumi Pratama Khatulistiwa	355	8	Kab. Pontianak
34.	Poliplant Sejahtera	146	11	Kab. Ketapang

Sumber : Data primer yang diolah kembali.

### 5.2.1. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah rata-rata tenaga kerja yang terserap dalam perusahaan-perusahaan yang dijadikan responden seperti terlihat pada Tabel 5.1. di atas adalah sebanyak 879 tenaga kerja.

### 5.2.2. Umur Perusahaan

Umur perusahaan-perusahaan yang dijadikan sebagai responden seperti terlihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 5.4.**  
**UMUR PERUSAHAAN RESPONDEN**

Umur Perusahaan	Jumlah
0 – 5	4
6 – 10	17
10 – 15	7
16 – 20	6

Sumber : Data primer yang diolah kembali.

Dari Tabel 5.3. dan Tabel 5.4. di atas dapat diketahui bahwa rata-rata umur perusahaan yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah 9,88 tahun.

### 5.3. Penolakan Perusahaan perkebunan oleh Masyarakat.

Pengembangan perkebunan di Kalimantan Barat sebetulnya sudah digalakkan sejak repelita V pada pemerintahan Orde baru (Kalimantan Review. 2001). Kebijakan ini tertuang dalam Tri Program Utama Pembangunan Daerah Kalimantan Barat, yang kemudian dijabarkan dalam dalam Peraturan daerah No. 8/1994 tentang prioritas pembangunan sektor pertanian, sub sektor perkebunan.



Kebijakan Pemerintah daerah Kalimantan Barat tersebut dikuatkan lagi dengan peraturan daerah No. 1/1995 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi (RTRW) Kalimantan Barat.

Perkembangan perkebunan kelapa sawit dari tahun ke tahun semakin meningkat. Berdasarkan data dari BAPPEDA Kalimantan Barat, sampai dengan Desember 2000, pemanfaatan lahan perkebunan di Kalimantan Barat sudah mencapai 3.560.251 hektar dari 5.200.000 hektar yang dicadangkan. Lahan tersebut tersebar di seluruh wilayah kabupaten.

Menurut Daliman (2001 : 10) slogan bahwa sawit akan mensejahterakan petani plasma belum pernah terbukti di Kalimantan Barat. Yang terjadi malah rakyat menjadi tidak sejahtera oleh sawit. Tidak heran jika kemudian penduduk melakukan usaha-usaha penolakan terhadap kehadiran perkebunan kelapa sawit. Waluyo, koordinator Sawit Watch Indonesia, mengatakan bahwa sawit bukan solusi di masa sulit (2001 : 15).

Penolakan perkebunan kelapa sawit di Kalimantan Barat, dilakukan oleh masyarakat setempat karena tanah, hutan tempat sumber kehidupan mereka diambil begitu saja oleh perusahaan, menggusur tanah keramat/kuburan, tidak menghargai masyarakat adat, dan tidak melibatkan masyarakat setempat dalam operasional perusahaan (Kalimantan Review : No. 59/2000, 60/2000, 66/2001, 69/2001, 70/2001, 73/2001, 74/2001, 77/2002, 78/2002, dan 80/2002).

Adapun konflik-konflik tersebut, yaitu konflik antara masyarakat adat dayak Kalimantan Barat dengan perusahaan perkebunan seperti terlihat pada tabel di bawah ini :



**Tabel 5.5**  
**KONFLIK PERKEBUNAN SAWIT VS MA KALBAR 1997- 2001**

No	Waktu	Perusahaan	Lokasi	Permasalahan	Aksi Masyarakat
1.	Agt. 1997	PT. Agro Mas (AM)	Keranj, Bрах, Kec. Sengah Tumila, Landak	Pengurusan tanah adat 300 ha tanpa permissi oleh PT. AM	Demo dan dialog, perusahaan stop
2.	Maret 1998	PT. Trikarta Cipta (TC)	Kampung Jungkal, Kec. Tumbang Titi, Ketapang	Mensurvei lahan masyarakat tanpa ijin oleh PT. TC	Menghukum adat PT Trikarta Cipta
3.	Mei 1998	PT. Malindo Jaya (ML)	Kec. Jagoi Babang, Kab. Bengkayang	Perusahaan menipu masyarakat melalui seorang warga, tanpa ijin warga sawa pun beroperasi	Warga sepakat menolak
4.	Sept. 1998	PT. Rana Wastu Kencana (RWK)	Kampung Nyayat, Sungai Enau, Serei Ayon dan Merbas di Kec. Tebas, Kab. Sambas	Mengusur tanah adat, kuburan dan tembawang warga, menipu warga dengan membuat tanda tangan palsu warga dalam kertas kosong	Menahan peralatan perusahaan dan menuntut ganti atas kerugian, kasus ini berakhir di PN Singkawang
5.	Okt. 1998	PT. Kalimantan Sanggar Pusaka (KSP)	Nanga Belitang, Kab. Sanggau	Kebun plasma terlambat dikonversikan, warga trans merasa dibohongi	Demo di kantor Liman Agro Pontianak
6.	Okt. 1998	PT. Surya Deii (SD)	Kec. Sekadau Hilir, Kab. Sanggau	Kebun plasma terlambat dikonversikan, warga trans merasa dibohongi	Demo ke DPRD II Sanggau
7.	Des. 1998	PT. Mufia Prima Entakai (MPE)	Gonis Tekam, Kec. Sekadau Hilir, Kab. Sanggau	Kebun plasma tidak dikonversikan. Padahal warga sudah menyerahkan lahan minimal 3-4 ha/KK	Demo ke DPRD II Sanggau
8.	Jan. 1999	PT. Multi Jaya Perkasa	Kec. Sekadau, Hilir Sekadau Hulu, Kab. Sanggau	Lahan plasma tidak dikonversikan. Warga dibohongi dan dibiarkan tanpa penjelasan	Warga berdemo ke DPRD Kabbar dan Kantor MJP di Pontianak
9.	Apr. 1999	PT. Kalimantan Sanggar Pustaka (KSP)	Kec. Belitang, Kab. Sanggau	Warga lokal tidak kebagian kaplingan karena adanya jual – beli kapling	Mengadu dan mendesak ke DPRD II Sanggau akan dibentuk tim independen
10.	Mei 1999	PT. Aimer Agromas (AA)	Kampung Paupat, Kec. Sengah Tumila Kab. Landak	Perusahaan melakukan pembabatan hutan, warga seandainya terutama hutan adat	PT Aimer Agro Mas dihukum adat
11.	Juni 1999	PT. Multi Jaya Perkasa	Selalong, Kec. Sekadau Hilir dan Sekadau Hulu, Kab. Sanggau	Lahan plasma tidak dikonversikan. Warga dibohongi dan kehiiluan mereka memprihatinkan	Warga membakar camp dan sejumlah alat berat
12.	Juli 1999	PT. Harapan Sawit Lestari (HSL)	Kec. Manis Mata Kab. Ketapang	Perusahaan ini mengubah status tanah warga dari hak ulayat menjadi hak guna	Menguasai sekitar 2000 ha areal perusahaan dengan mematoknya dan menebangi pohon sawit
13.	Juli 1999	PT. Mitra Austral Sejahtera(MAS)	Kec. Boni, Parindu, Tayan Hilir, di Kabupaten Sanggau	Perusahaan tidak memenuhi janji memberikan beasiswa seperti yang dipropagandakan saat kampanye	Warga demo ke kantor Bupati Sanggau
14.	Juli 1999	PT. Bangun Maya Indah	Kec. Tumbang Titi, Kab. Ketapang	Masyarakat merana karena lahan plasma tak kunjung dikonversikan	Warga mengutus Wiryono Hariyono untuk mengadu ke Mentrans dan instansi terkait di Jakarta dan Pontianak
15.	Des. 1999	PT. Mitra Austral Sejahtera(MAS)	Kec. Boni, Kab. Sanggau	Perusahaan membohongi warga mempekerjakan mereka malahan perusahaan semena-semena mengusir tanam tumbuh warga	Warga menyita peralatan perusahaan namun ditrogasikan polisi Sanggau
16.	Jan. 2000	PT. Harapan Sawit Lestari (HSL)	Kec. Manis Mata, Kab. Ketapang	Perusahaan menggusur tanam tumbuh, wilayah keramat dan ladang yang hendak ditugal	Menuntut keadilan ke DPRD II ke Ketapang
17.	Feb. 2000	PT. Multi Prima Entakai (MPE)	Engkersik, Kec. Sekadau Hilir, Kab. Sanggau	Perusahaan berjanji akan membangun jalan namun tidak ditepati malahan perusahaan membangun pabrik	Warga marah dan mengobrak-abrik kantor MPE
18.	Mei 2000	PT. Harapan Sawit Lestari (HSL)	Kab. Ketapang,	Perusahaan diduga memanipulasi data untuk memperoleh kucuran investasi US 32.000.000 dan menjual kaplingan pada pejabat disana	Berdemo ke DPRD Ketapang
19.	Juni 2000	PT. Mitra Inti Sejati Plantation (MISIP)	Sebangkut, Kec. Sanggau Ledo, Kab. Bengkayang	Perusahaan memeralat warga lokal untuk mengusir warga trans karena kewalahan dengan tuntutan warga trans atas haknya	Warga Trans mengadu ke DPRD Bengkayang
20.	Sept. 2000	PT. Polyplant Sejahtera (PS)	Di Marau, Kab. Ketapang	3.469 warga trans terancam dan sebagian kelaparan karena tidak ada income	Petani pasrah karena tidak berdaya
21.	Sept. 2000	PT. Perkebunan Nusantara XIII (PTPTN XIII)	Kec. Ngabang Kab. Landak	Pendapatan petani sawit masyarakat memprihatinkan; hanya dibawah 100.000 dan tidak punya jaminan masa depan	Petani pasrah karena tidak berdaya
22.	Jan. 2001	PT. Perkebunan Nusantara XIII	Kec. Kembayang, Kab. Sanggau	- Pembagian kavlingan plasma tidak sesuai dengan kesepakatan sewaktu penyerahan lahan - Banyak panen tidak terangkut, sehingga petani rugi - Perusahaan juga memanipulasi data. Misalnya menyerahkan lahan 390 ha . namun ditulis 292, 75 ha	Warga menutup lahan dan memblokir jalan di areal perkebunan
23.	Feb. 2001	PT. Perkebunan Nusantara	Kab. Sanggau	- Tidak memberikan retribusi kepada kas Pemda - PT PN XIII tidak memberikan pekerjaan kepada putera daerah sehingga menimbulkan kecemburuan sosial	Belum ada tindakan sat itu
24.	Agust. 2001	PT. Multi Jaya Perkasa	Kec. Sekadau Hilir dan Hulu	Janji perusahaan untuk mensejahterakan warga tidak terbukti. Malahan warga makin kesulitan	Warga sudah melakukan berbagai demo dan tuntutan ke DPRD dan mengancam akan menguasai perusahaan kalau tidak ada perubahan
25.	Sept. 2001	PT. Duta Sumber Nabati	Kab. Sanggau	Masyarakat dipinggirkan, perusahaan tidak mau menyumbang untuk masyarakat	Puluhan pemuda Dayak Pesuguan di Sungai Melayu mendatangi kantor PT DSN

Sumber : Kalimantan Review No. 59/2000 s/d 80/2002.



**BAB 6**  
**ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN**  
**PEMBAHASAN**



## **BAB 6**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

### **DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini terdiri dari 3 sub bab utama, yaitu pertama tabulasi dan pengujian data, kedua pengolahan dan uji hipotesis, dan ketiga yaitu analisis dan interpretasi hasil-hasilnya.

#### **6.1. Tabulasi dan Pengujian Data**

Untuk kepentingan pengujian hipotesis yang telah diajukan, data-data yang terkumpul ditabulasi sesuai dengan kebutuhan. Secara lengkap tabulasi data ini dapat dilihat pada Lampiran 1, Lampiran 2, dan Lampiran 3.

Secara kualitatif, kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan masing-masing variabel (baik variabel terikat maupun variabel bebas) sebagai berikut:

##### **6.1.1. Jawaban Responden Pada Pusat Laba**

Jawaban responden pada Pusat laba masing-masing variabel (Y dan X) adalah sebagai berikut :

###### **6.1.1.1. Prestasi manajer Pusat Laba**

Jawaban responden terhadap variabel terikat (Y) yaitu prestasi manajer Pusat Laba dari perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel rata-rata sebesar 81,47 % dari anggaran selama 3 tahun berturut-turut (Lampiran 2, hal 218).

Hal ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel rata-rata tidak dapat mencapai target dari anggaran yang telah ditentukan.

### 6.1.1.2. Kemampuan Individu

Tingkat pendidikan para manajer pusat laba, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.1.**  
**VARIABEL X<sub>1</sub> (TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (pendidikan)	Jumlah	%
1.	SMU	1	3,33
2.	D.2.	0	0
3.	D.3.	9	30,00
4.	Sarjana	18	60,00
5.	Pascasarjana	2	6,67
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 60,00% berpendidikan sarjana, 30,00 % berpendidikan Diploma tiga, 6,67 % berpendidikan master, dan hanya 3,33 % berpendidikan SMU.

Adapun pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh responden untuk menunjang keterampilan dan penguasaan dalam bidang pekerjaannya, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.2.**  
**VARIABEL X<sub>2</sub> (KETERAMPILAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (pelatihan)	Jumlah	%
1.	0 – 5 Kali	15	50,00
2.	6 – 10 Kali	12	40,00
3.	11 – 15 Kali	1	3,33
4.	16 – 20 Kali	2	6,67
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data primer yang diolah kembali



Tabel di atas memaparkan bahwa 50 % responden pernah mengikuti training antara 0 sampai dengan 5 kali, 40,00 % pernah mengikuti antara 6 sampai dengan 10 kali, 3,33 % antara 11 sampai dengan 15, dan sisanya 6,67 % antara 16 sampai dengan 20 kali.

Pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh responden, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.3.**  
**VARIABEL X<sub>3</sub> (PENGALAMAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (pengalaman)	Jumlah	%
1.	1 – 5 tahun	4	13,33
2.	6 – 10 tahun	12	40,00
3.	11 – 15 tahun	9	3,00
4.	16 – 20 tahun	3	10,00
5.	21 – 25 tahun	2	6,67
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden (40,00 %) mempunyai pengalaman kerja antara 6-10 tahun, 30,00 % mempunyai pengalaman antara 11-15 tahun, 13,33 % antara 1 sampai dengan 5 tahun, dan sisanya 6,67 % mempunyai pengalaman antara 21 sampai dengan 25 tahun.

Dari Tabel 6.1., terlihat bahwa 66.67 % manajer pusat laba mempunyai tingkat pendidikan sarjana (S.1.) dan pascasarjana (S.2.). Pada Tabel 6.2. dan Lampiran 2, diketahui bahwa rata-rata manajer pusat laba mengikuti pelatihan sebanyak 6,17 kali. Sedang dari Tabel 6.3. dan Lampiran 2, diketahui bahwa manajer pusat laba rata-rata mempunyai pengalaman kerja selama 11,76 tahun, sehingga mestinya mempunyai kemampuan mengelola di bidang perkebunan cukup baik.

Dilihat dari tiga indikator tersebut (pendidikan, keterampilan dan pengalaman) mestinya manajer pusat laba mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

### 6.1.1.3. Kepuasan Imbalan

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_4$  (kepuasan imbalan ekstrinsik) terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.4.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_4$  (KEPUASAN IMBALAN EKSTRINSIK)**

Jwb. Resp.	Pertanyaan												Total	%
	No.1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%	No. 5	%	No.6	%		
Sangat	7	23,33	4	13,33	13	43,33	3	10,00	4	13,33	9	30,00	40	22,22
Cukup	19	63,34	11	36,67	5	16,67	12	40,00	11	36,67	8	26,67	66	36,67
Kurang	4	13,33	12	40,00	2	6,67	8	26,67	12	40,00	7	20,00	44	24,44
Tidak	0	0,00	3	10,00	10	33,33	7	33,33	3	10,00	6	23,33	30	16,67
Jumlah	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa menurut versi pimpinan perusahaan, gaji yang diterima karyawan saat ini 63,34 % cukup memuaskan, 23,33 % sangat memuaskan, dan hanya 13,33 % yang kurang memuaskan.

Untuk gaji di level manajer pusat pertanggungjawaban, menurut responden 13,33 % sangat memuaskan, 36,67 % cukup memuaskan, 40,00 % kurang memuaskan, dan sisanya 10,00 % tidak memuaskan.

Apabila dibandingkan dengan gaji di perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, menurut para pimpinan perusahaan, 43,33 % menjawab sangat memuaskan, berarti gaji yang diterima karyawan pada perusahaan-perusahaan

responden sudah lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan sejenis, 16,67 % menjawab cukup memuaskan, 6,67 % menjawab kurang memuaskan, dan 33,33 % menjawab tidak memuaskan.

Sedangkan untuk gaji yang diterima para manajer pusat pertanggungjawaban, 10,00 % responden menjawab sangat memuaskan, 40 % menjawab cukup memuaskan, 26,67 % menjawab kurang memuaskan, dan sisanya 33,33 % menjawab tidak memuaskan.

Bagi karyawan, promosi tidak sering terjadi. Pimpinan perusahaan membuat keputusan promosi dengan mencoba menyesuaikan orang yang tepat untuk suatu pekerjaan. Dasar promosi bila dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual, 13,33 % menjawab selalu dikaitkan, 36,67 % menjawab sering, 40,00 % menjawab jarang, dan 10,00 % menjawab tidak pernah.

Apabila promosi jabatan karyawan dikaitkan dengan masa kerja karyawan yang bersangkutan, 30,00 % responden menjawab selalu dikaitkan, 26,67 % menjawab sering, 20,00 % menjawab jarang, dan sisanya 23,33 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, imbalan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan, 22,22% responden menjawab sangat memuaskan, 36,67 % menjawab cukup memuaskan, 24,44 % menjawab kurang memuaskan, dan sisanya 16,67 % menjawab tidak memuaskan.

Jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_5$  (kepuasan imbalan intrinsik) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.5.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>5</sub> (KEPUASAN IMBALAN INTRINSIK)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan								Total	%
	No.1	%	No.2	%	No.3	%	No.4	%		
Selalu	8	26,67	7	23,33	5	16,67	16	53,33	36	30,00
Sering	10	33,33	14	46,67	10	33,33	7	23,33	41	34,17
Jarang	3	10,00	1	4,44	10	33,33	5	16,67	19	15,83
Tidak pernah	9	30,30	8	26,67	5	16,67	2	6,67	24	20,00
Jumlah	30	100	30	100	30	100	30	100	120	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan merupakan hal yang penting bagi individu. Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa menurut pimpinan perusahaan, 26,67 % dari manajer/kepala bagian yang dipimpinya selalu mampu untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, 33,33 % menjawab sering, 10,00 % menjawab jarang, dan 30% menjawab tidak pernah.

Apabila pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan suatu tugas atau pekerjaan yang sangat menantang, menurut responden, 23,33 % menjawab selalu akan berusaha keras untuk mendapatkan prestasi, 46,67 % menjawab sering, 4,44% menjawab jarang, dan 26,67 % menjawab tidak pernah.

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberi hak membuat keputusan. Mereka ingin beroperasi tanpa adanya pengawasan yang ketat. Perasaan otonomi ini bisa menghasilkan suatu keleluasaan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu. Menurut responden, untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dipandang paling baik dalam situasi tertentu, 16,67 % menjawab selalu memberi kebebasan yang cukup, 33,33 % menjawab sering, 33,33 % menjawab jarang, dan 16,67 % menjawab tidak pernah.

Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sehari-hari, 33,33 % responden merasa selalu mendorong kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensinya, 23,33 % menjawab sering, 16,67 % menjawab jarang, dan 6,67 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, 30,00 % responden menjawab, bahwa para manajer yang dipimpinya selalu merasa mampu untuk menyelesaikan tugas, selalu berusaha keras untuk dapat berprestasi, selalu diberi otonomi dalam pekerjaannya, dan selalu diberi ruang untuk mengembangkan pribadi. sebanyak 34,17 % menjawab sering, 15,83 % menjawab jarang, dan 20,00 % menjawab tidak pernah.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_6$  (imbalan non tradisional) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.6.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_6$  (KEPUASAN IMBALAN NON TRADISIONAL)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan								Total	%
	No.1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%		
Selalu	13	43,33	23	76,67	4	13,34	13	43,33	53	43,33
Sering	5	16,67	4	13,33	13	43,33	5	16,67	27	16,67
Jarang	2	6,67	0	0,00	0	0,00	2	6,67	4	6,67
Tidak pernah	10	33,33	3	10,00	13	43,33	10	33,33	36	33,33
Jumlah	30	100	30	100	30	100	30	100	120	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 43,33 % responden menjawab bahwa perusahaan selalu memberi kebebasan kepada karyawan dalam memilih semua paket tunjangan dalam bentuk kas, 16,67 % menjawab sering, 6,67 % menjawab jarang, dan 33,33 % menjawab tidak pernah.



Dalam hubungannya dengan lamanya cuti kerja karyawan dalam satu tahun, 76,67 % responden menjawab selalu didasarkan pada masa kerja di perusahaan tersebut, 13,33 % menjawab sering, dan sisanya 10,00 % menjawab tidak pernah.

Menurut responden, peningkatan penghasilan (gaji), 13,34 % menjawab selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan karyawan atas pekerjaan tersebut, 43,33 % menjawab sering, dan sisanya 43,33 % menjawab tidak pernah. Selain gaji pokok, menurut responden, 43,33 % menjawab besarnya insentif yang diterima oleh karyawan selalu disesuaikan dengan pendapatan perusahaan pada tahun tersebut, 16,67 % menjawab sering, 6,67 % menjawab jarang, dan sisanya 33,33 % menjawab tidak pernah.

Dari Tabel 6.4. berkaitan dengan kepuasan imbalan ekstrinsik, diketahui bahwa 58,89 % manajer pusat laba, menilai bahwa gaji yang diterima memuaskan dan sangat memuaskan, lebih besar dari gaji perusahaan sejenis, dan promosi selalu dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual dan masa kerja yang bersangkutan. Pada Tabel 6.5., mengenai kepuasan imbalan intrinsik secara keseluruhan diketahui bahwa 64,17 % manajer pusat laba menilai selalu mampu melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya, berusaha secara keras untuk berprestasi, diberi keleluasaan (otonomi) dalam melaksanakan apa yang dianggap terbaik dalam situasi tertentu, serta didorong untuk mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensinya. Pada Tabel 6.6., mengenai kepuasan imbalan non tradisional, secara keseluruhan diketahui bahwa 60,00 % manajer pusat laba selalu diberi kebebasan memilih paket tunjangan dalam bentuk kas, selalu mendasarkan cuti kerja pada masa kerja yang

bersangkutan, peningkatan gaji selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan atas pekerjaan, serta insentif selalu dihubungkan dengan pendapatan perusahaan.

Dilihat dari tiga indikator tersebut (kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan non tradisional) mestinya manajer pusat laba mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

#### 6.1.1.4. Karakteristik Anggaran

Sedangkan kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_7$  (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terlihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6.7.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_7$  (PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan						Total	%
	No.1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	16	53,33	13	43,33	16	53,33	45	50,00
Sering	5	16,67	8	26,67	4	13,34	17	18,89
Jarang	3	10,00	2	6,67	3	10,00	8	8,89
Tidak pernah	6	20,00	7	23,33	7	23,23	20	22,22
Jumlah	30	100	30	100	30	100	90	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.7. di atas dapat diketahui bahwa partisipasi para manajer (Kepala bagian) masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran, sebanyak 53,33 % dinilai sangat memuaskan, 16,67 % dinilai cukup memuaskan, 10 % kurang memuaskan, dan 20 % tidak memuaskan.

Dari sudut ide-ide yang dilontarkan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban pada tahap proses penyusunan anggaran, 43,33 % dinilai

sangat memuaskan, 26,67 % dinilai cukup memuaskan, 6,67 % dinilai kurang memuaskan, sedang sisanya yaitu 23,33 % dinilai tidak memuaskan.

Dari sudut pandang penguasaan permasalahan para manajer pusat pertanggungjawaban pada proses penyusunan anggaran, 53,33 % dinilai sangat memuaskan, 13,34 % dinilai cukup memuaskan, 3,33 % dinilai kurang memuaskan, dan 23,33 % dinilai tidak memuaskan.

Secara keseluruhan, partisipasi para manajer pusat laba dalam proses penyusunan anggaran, sebanyak 50,00 % dinilai sangat memuaskan, 18,89 % cukup memuaskan, 8,89 % kurang memuaskan, dan sisanya 22,22 % dinilai tidak memuaskan.

Diharapkan dengan adanya partisipasi aktif dari para manajer, mereka akan dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi prestasi kerjanya.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_8$  yaitu variabel Kejelasan sasaran Anggaran terlihat pada Tabel 6.8. berikut ini.

**Tabel 6.8.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_8$  (KEJELASAN SASARAN ANGGARAN)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan						Total	%
	No.1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Sangat memuaskan	8	26,67	6	20,00	0	0,00	14	15,56
Cukup memuaskan	14	46,67	16	53,33	19	63,33	49	54,44
Kurang memuaskan	1	3,33	2	6,67	3	10,00	6	6,67
Tidak memuaskan	7	23,33	6	20,00	8	26,67	21	23,33
Jumlah	30	100	30	100	30	100	90	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Tabel 6.8. di atas memaparkan bahwa penguasaan para manajer saat pelaksanaan anggaran dinilai 26,67 % sangat memuaskan, 46,67 % cukup memuaskan, 3,33 % kurang memuaskan, dan 23,33 % tidak memuaskan.

Dalam hal upaya para manajer masing-masing pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka, 20 % dinilai sangat memuaskan, 53,33 % dinilai cukup memuaskan, 6,67 % dinilai kurang memuaskan, dan 20 % dinilai tidak memuaskan.

Reaksi para manajer dari adanya penyimpangan (*variance*) anggaran yang menjadi tanggungjawab mereka, tidak ada satupun yang dinilai sangat memuaskan, dan sebagian besar yaitu sebanyak 63,33 % dinilai cukup memuaskan, 10 % dinilai kurang memuaskan, dan sisanya 26,67 % dinilai tidak memuaskan.

Secara keseluruhan, sebanyak 54,44 % dari para manajer dinilai cukup memuaskan dalam hal penguasaan sasaran anggaran, upaya-upaya yang mereka lakukan untuk mencapai sasaran anggaran serta reaksinya terhadap penyimpangan anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka. Sebanyak 15,56 % dinilai sangat memuaskan, 6,67 % kurang memuaskan, dan 23,33 % tidak memuaskan.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_9$ , yaitu variabel umpan balik anggaran tersaji pada Tabel 6.9. berikut ini.

**Tabel 6.9.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>9</sub> (UMPAN BALIK ANGGARAN)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Sangat memuaskan	5	16,66	5	16,67	1	3,33	11	12,22
Cukup memuaskan	8	26,67	9	30,00	16	53,34	33	36,67
Kurang memuaskan	11	36,67	7	23,33	7	23,33	25	27,78
Tidak memuaskan	6	20,00	9	30,00	6	20,00	21	23,33
Jumlah	30	100	30	100	30	100	90	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.9. diketahui bahwa tindak lanjut yang dilakukan para manajer atas data umpan balik anggaran yang menjadi tanggungjawab mereka sebanyak 16,66 % dinilai sangat memuaskan, 26,67 % cukup memuaskan, 36,67 % kurang memuaskan, dan 20 % tidak memuaskan.

Dalam hal konsep pemecahan (cara mengatasi) yang diusulkan oleh para manajer jika terjadi penyimpangan, sebanyak 16,67 % dinilai sangat memuaskan, 30,00 % cukup memuaskan, 23,33 % kurang memuaskan, dan 30 % tidak memuaskan.

Tanggung jawab yang diperlihatkan oleh para manajer jika terjadi penyimpangan atas anggaran di bidang mereka, dinilai 3,33 % sangat memuaskan, 53,34 % cukup memuaskan, 23,33 % kurang memuaskan dan 20 % tidak memuaskan.

Secara keseluruhan, respon para manajer dalam kaitannya dengan umpan balik anggaran ini, sebanyak 12,22 % dinilai sangat memuaskan, 36,67 % cukup memuaskan, 27,78 % kurang memuaskan, dan 23,33 % tidak memuaskan.

Adapun kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel X<sub>10</sub> yaitu variabel tingkat kesulitan anggaran, terlihat pada Tabel 6.10. berikut ini.



**Tabel 6.10.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>10</sub> (TINGKAT KESULITAN ANGGARAN)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Sangat memuaskan	3	10,00	2	6,67	1	3,33	16	6,67
Cukup memuaskan	11	36,67	13	43,33	14	46,67	38	42,22
Kurang memuaskan	10	33,33	10	33,33	8	26,67	28	31,11
Tidak memuaskan	6	20,00	6	16,67	7	23,33	18	20,00
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : data primer yang diolah kembali

Sasaran anggaran dapat mencakup dari sasaran yang mudah dicapai sampai kepada sasaran yang tidak dapat dicapai atau sasaran yang sulit. Dari Tabel 6.4. di atas dapat diketahui bahwa tanggapan para manajer yang berkaitan dengan tingkat kesulitan ini dinilai oleh atasan sebanyak 10,00 % sangat memuaskan, 36,67 % cukup memuaskan, 33,33 % kurang memuaskan, dan 20 % tidak memuaskan.

Dalam menghadapi kesulitan pencapaian anggaran, upaya-upaya yang dilakukan oleh para manajer dinilai sebanyak 6,67 % sangat memuaskan, 43,33 % cukup memuaskan, 33,33 % kurang memuaskan, dan 16,67 % tidak memuaskan.

Dalam hubungannya dengan penguasaan seluk beluk pekerjaan dan kemampuan para manajer dalam menghadapi dan mengatasi kesulitan yang terjadi, sebanyak 3,33 % dinilai sangat memuaskan, 46,67 % cukup memuaskan, 26,67 % kurang memuaskan, dan sisanya 23,33 % tidak memuaskan.

Secara keseluruhan dapat diketahui bahwa 6,67 % para manajer dinilai sangat memuaskan dalam kaitannya dengan tingkat kesulitan anggaran baik dalam hal tanggapan tentang tingkat kesulitan anggaran, upaya-upaya yang dilakukan, dan penguasaan seluk beluk pekerjaan, sebanyak 42,22 % dinilai cukup

memuaskan, 31,11 % kurang memuaskan, dan sisanya 20,00 % dinilai tidak memuaskan.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{11}$  yaitu evaluasi anggaran terlihat pada Tabel 6.11. berikut ini.

**Tabel 6.11.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{11}$  (EVALUASI ANGGARAN)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Sangat memuaskan	2	6,67	7	23,33	3	10,00	12	13,33
Cukup memuaskan	16	53,33	8	26,67	12	40,00	36	40,00
Kurang memuaskan	6	20,00	9	30,00	10	33,33	25	27,78
Tidak memuaskan	6	20,00	6	20,00	5	16,67	17	23,33
Jumlah	30	100	30	100	30	100	90	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.11. di atas, diketahui bahwa upaya dan ketaatan para manajer pada standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan 6,67 % dinilai sangat memuaskan, 53,33 % dinilai cukup memuaskan, 20 % dinilai kurang memuaskan, dan 20 % tidak memuaskan.

Dalam hal pelaporan penanggulangan penyimpangan, 23,33 % dinilai sangat memuaskan, 26,67 % dinilai cukup memuaskan, 30 % kurang memuaskan, dan 20 % tidak memuaskan.

Menurut kepala divisi (direktur), sistem penyusunan anggaran di perusahaan yang dipimpinnya, 10 % berpendapat sangat memuaskan, 40 % cukup memuaskan, 33,37 % kurang memuaskan, dan 16,67 % tidak memuaskan.

Dari ketiga hal tersebut di atas, dapat diketahui bahwa sistem penyusunan anggaran di perusahaan yang dijadikan sebagai responden sangat diperlukan

pembenahan-pembenahan. Hal ini terbukti bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 51,11 % menjawab kurang dan tidak memuaskan dengan perincian, 31,11% menjawab kurang memuaskan, 20,00 % menjawab tidak memuaskan, dan hanya 48,89 % yang berpendapat cukup memuaskan dan sangat memuaskan.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{12}$  yaitu variabel keadilan anggaran terlihat pada Tabel 6.12. berikut ini.

**Tabel 6.12.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{12}$  (KEADILAN ANGGARAN)**

Jawaban Resp.	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Gab. T.D. dan B.U.	6	20,00	7	23,33	3	10,00	16	17,78
<i>Bottom Up</i>	5	16,67	11	36,67	8	26,67	24	26,67
<i>Top Down</i>	5	16,67	4	13,33	6	20,00	15	16,67
Tdk menentu / jelas	14	46,66	8	26,67	13	43,33	35	38,88
Jumlah	30	100	30	100	30	100	90	100

Sumber : data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sistem penganggaran yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang dijadikan sebagai responden 20,00% menerapkan sistem gabungan dari sistem *top down* dan sistem *bottom up*, 16,67 % menerapkan sistem *bottom up*, 16,67 % menerapkan sistem *top down* dan terbanyak yaitu sebesar 46,67 % menerapkan sistem yang tidak menentu (tidak jelas), yaitu kadang-kadang *top down*, kadang-kadang *bottom up*, kadang-kadang gabungan dari sistem *top down* dan sistem *bottom up*.

Dalam kaitannya dengan penilaian atas sistem penyusunan anggaran yang sesuai untuk perusahaan yang dipimpinnya, paling banyak responden, yaitu sebesar 36,67 % menjawab bahwa sistem *bottom up* yang paling sesuai, 23,33 %

berpendapat bahwa sistem gabungan antara sistem *top down* dan *bottom up* yang paling sesuai, 13,33 % menjawab sistem *top down*, dan sisanya yaitu sebesar 26,67 % berpendapat sistem yang selalu berubah-ubah sesuai dengan kondisi pada saat itu yang paling sesuai.

Pada setiap akan menyusun anggaran ternyata 43,33 % responden menjawab tidak pernah dibentuk suatu komisi yang bertugas untuk menyusun anggaran, 26,67% menjawab dibentuk bila penyusunan anggaran, 10,00 % menjawab selalu dibentuk komisi anggaran, dan 20,00 % menjawab kadang-kadang dibentuk kadang-kadang tidak dibentuk.

Dari Tabel 6.7., mengenai partisipasi penyusunan anggaran diketahui bahwa 68,89 % manajer pusat pertanggungjawaban dipandang dari segi partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, dari sudut pandang ide-ide yang dilontarkan serta penguasaan permasalahan dinilai sangat (cukup) memuaskan. Pada Tabel 6.8. didapat data bahwa penguasaan para manajer saat pelaksanaan anggaran, upaya untuk mencapai sasaran anggaran serta reaksi dari adanya penyimpangan (*varaince*) anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka, sebanyak 70,00 % dinilai sangat (cukup) memuaskan. Dari Tabel 6.9., diketahui bahwa tindak lanjut yang dilakukan para manajer atas data umpan balik anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka, konsep pemecahan (cara mengatasi) yang diusulkan para manajer jika terjadi penyimpangan, serta tanggungjawab yang diperlihatkan oleh para manajer jika terjadi penyimpangan, sebanyak 48,89 % dinilai sangat (cukup) memuaskan. Dari Tabel 6.10. diketahui bahwa sebanyak 48,89 % dinilai sangat (cukup) memuaskan, berkaitan dengan tingkat kesulitan anggaran, upaya-upaya

yang dilakukan dalam menghadapi kesulitan pencapaian anggaran, serta dalam hubungannya dengan penguasaan seluk beluk pekerjaan dan kemampuan para manajer dalam menghadapi dan mengatasi kesulitan yang terjadi. Pada Tabel 6.11. diketahui bahwa 53,33 % para manajer pusat pertanggungjawaban dinilai sangat (cukup) memuaskan ditinjau dari upaya dan ketaatan para manajer pada standar yang telah ditetapkan, pelaporan penanggulangan penyimpangan, dan sistem penyusunan anggaran. Pada Tabel 6.12. diketahui data-data yang berkaitan dengan sistem penganggaran yang diterapkan perusahaan, kesesuaian sistem penyusunan anggaran, serta pembentukan komisi anggaran yang bertugas menyusun anggaran.

Dari keenam indikator tersebut (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran, dan keadilan anggaran) mestinya manajer pusat laba mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

### **6.1.2. Jawaban Responden Pada Pusat Pendapatan**

Jawaban responden pada Pusat Pendapatan masing-masing variabel (Y dan X) adalah sebagai berikut :

#### **6.1.2.1. Prestasi Manajer Pusat Pendapatan**

Jawaban responden terhadap variabel terikat (Y) yaitu Prestasi manajer Pusat Pendapatan dari perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel rata-rata sebesar 0,83 % dari anggaran selama 3 tahun berturut-turut (Lampiran 3, hal 228)



Hal ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel rata-rata tidak dapat mencapai target dari anggaran yang telah ditentukan.

#### 6.1.2.2. Kemampuan Individu

Tingkat pendidikan para manajer pusat pendapatan, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.13.**  
**VARIABEL X<sub>1</sub> (TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (Pendidikan)	Jumlah	%
1	SMU	4	13,33
2	D.2.	0	0
3	D.3.	5	16,67
4	Sarjana	19	63,33
5	Pascasarjana	2	6,67
Jumlah		30	100,00

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 63,33 % berpendidikan sarjana, 16,67 % berpendidikan Diploma Tiga, 6,67 % berpendidikan master, dan hanya 1,33 % berpendidikan SMU.

Adapun pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh responden untuk menunjang keterampilan dan penguasaan dalam bidang pekerjaannya, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.14.**  
**VARIABEL X<sub>2</sub> (KETERAMPILAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (pelatihan)	Jumlah	%
1	0-5 kali	16	53,34
2	6-10 kali	12	40,00
3	11-15 kali	1	3,33
4	16-20 kali	1	3,33
Jumlah		30	100,00

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Tabel di atas memaparkan bahwa 53,34 % responden pernah mengikuti training antara 0 sampai dengan 5 kali, 40,00 % pernah mengikuti antara 6 sampai dengan 10 kali, 3,33 % antara 11 sampai dengan 15, dan sisanya 3,33 % antara 16 sampai dengan 20 kali.

Pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh responden, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.15.**  
**VARIABEL X<sub>3</sub> PENGALAMAN RESPONDEN**

No	Pengalaman	Jumlah	%
1	1-5 tahun	1	3,33
2	6-10 tahun	14	46,67
3	11-15 tahun	11	36,67
4	16-20 tahun	3	10,00
5	21-25 tahun	1	3,33
Jumlah		30	100,00

Sumber :Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden (46,67%) mempunyai pengalaman kerja antara 6-10 tahun, 36,67% mempunyai pengalaman antara 11-15 tahun, 3,33% antara 1 sampai dengan 5 tahun, dan sisanya 3,33% mempunyai pengalaman antara 21 sampai dengan 25 tahun

Dari Tabel 6.13., terlihat bahwa 70,00 % manajer pusat pendapatan mempunyai tingkat pendidikan sarjana (S.1.) dan pascasarjana (S.2.). Pada Tabel 6.14. dan Lampiran 3, diketahui bahwa rata-rata manajer pusat pendapatan mengikuti pelatihan sebanyak 6,07 kali. Sedang dari Tabel 6.15. dan Lampiran 2, diketahui bahwa manajer pusat pendapatan rata-rata mempunyai pengalaman kerja selama 11,6 tahun, sehingga mestinya mempunyai kemampuan mengelola di bidang perkebunan cukup baik.

Dilihat dari tiga indikator tersebut (pendidikan, keterampilan dan pengalaman) mestinya manajer pusat pendapatan mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

### 6.1.2.3. Kepuasan Imbalan

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_4$  (kepuasan imbalan ekstrinsik) terlihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6.16.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_4$  (KEPUASAN IMBALAN EKSTRINSIK)**

Jwb. Resp.	Pertanyaan																Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%	No. 5	%	No. 6	%	No. 7	%	No. 8	%		
Selalu	0	00,00	3	10,00	2	6,67	0	00,00	1	3,33	0	00,00	7	23,33	0	00,00	13	5,42
Sering	19	63,34	15	50,00	9	30,00	7	23,33	11	36,67	14	46,67	12	40,00	14	46,67	101	42,08
Jarang	10	33,33	12	40,00	12	40,00	10	33,33	7	23,33	11	36,67	11	36,67	11	36,67	84	35,00
Td. Pernah	1	3,33	0	00,00	7	23,33	12	43,34	11	36,67	5	16,66	0	00,00	5	16,66	42	17,50
Jumlah	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	100	30	30	100	240	100

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa gaji yang diterima saat ini 63,34 % cukup memuaskan, 0,00% sangat memuaskan, 33,33 % kurang memuaskan, 3,33% tidak memuaskan.

Apabila dibandingkan dengan gaji di perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, menurut responden, 10,00% menjawab sangat memuaskan, berarti gaji yang diterima karyawan pada perusahaan-perusahaan responden sudah lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan yang sejenisnya, 50,00 % menjawab cukup memuaskan, dan 0,00 % menjawab tidak memuaskan.

Apabila telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab dengan sangat memuaskan, 6,67% responden menjawab selalu diberitahu oleh

pimpinan perusahaan bahwa pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik, 30,00 % menjawab sering, 40 % menjawab jarang, dan sisanya 20,33 % responden menjawab tidak pernah.

Menurut responden, apabila yang bersangkutan telah selesai mengerjakan khusus apabila tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan, 36,67 % responden menjawab pimpinan di depan karyawan, 33,33 % menjawab jarang, dan 43,34 % menjawab tidak pernah.

Menurut responden, 3,33 % menjawab bahwa pimpinan akan memberikan perhatian secara khusus apabila telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan memuaskan, 36,67 % menjawab sering, 23,33% menjawab jarang, dan 36,67 % menjawab tidak pernah.

Apabila responden telah selesai mengerjakan pekerjaannya dengan sangat memuaskan, ternyata 46,67 % responden menjawab pimpinan perusahaan sering berkomentar atas keberhasilan itu, 36,67 % menjawab jarang, dan 16,66 % menjawab tidak pernah.

Bagi karyawan, promosi tidak sering terjadi. Pimpinan perusahaan membuat keputusan promosi dengan mencoba menyesuaikan orang yang tepat suatu pekerjaan. Dasar promosi bila dikaitkan dengan evaluasi individual, 23,33 % menjawab selalu dikaitkan, 40,00 % menjawab sering, 36,67 % menjawab jarang, dan 16,66 % menjawab tidak pernah.

Apabila promosi jabatan karyawan dikaitkan dengan masa kerja karyawan yang bersangkutan, 46,67 % menjawab sering, 36,67 % menjawab jarang, dan sisanya 16,66 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, imbalan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan, 5,42% responden menjawab sangat memuaskan, 42,08 % menjawab cukup memuaskan, 35,00 % menjawab kurang memuaskan, dan sisanya 17,50 % menjawab tidak memuaskan.

Jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_5$  (kepuasan imbalan intrinsik) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.17.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_5$  (KEPUASAN IMBALAN INTRINSIK)**

Jawaban Resp	Pertanyaan								Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%		
Selalu	8	26,67	6	20,00	4	13,33	9	30,00	27	22,50
Sering	9	30,00	9	30,00	13	43,34	7	23,34	38	31,67
Jarang	9	30,00	9	30,00	5	16,66	4	16,66	27	22,50
Tidak pernah	4	13,33	4	20,00	8	26,67	10	26,67	28	23,33
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan merupakan hal yang penting bagi individu. Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa menurut responden 26,67% selalu mampu untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, 30,00% menjawab sering, 30,00% menjawab jarang, dan 13,33% menjawab tidak pernah.

Apabila pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan suatu tugas atau pekerjaan yang sangat menantang, menurut responden, 20,00% menjawab selalu akan berusaha keras untuk mendapatkan prestasi, 30,00% menjawab jarang, dan 20,00% menjawab tidak pernah.

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberi hak membuat keputusan. Mereka ingin beroperasi tanpa adanya pengawasan yang ketat.



Perasaan otonomi ini bisa menghasilkan suatu keleluasaan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu. Menurut responden, untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dipandang paling baik dalam situasi tertentu, 13,33% menjawab selalu diberi kebebasan yang cukup, 43,34% menjawab sering, 16,66% menjawab jarang dan 26,67% menjawab tidak pernah.

Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sehari-hari, 30,00% responden merasa selalu didorong oleh pimpinan untuk mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensinya, 23,34% menjawab sering, 13,33% menjawab jarang, dan 33,33% menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan 22,50% responden menjawab, bahwa para manajer menyelesaikan tugas, selalu merasa mampu untuk menyelesaikan tugas, selalu berusaha keras untuk dapat berprestasi, dan selalu diberi ruang untuk mengembangkan pribadi, sebanyak 31,67% menjawab sering, 22,50% menjawab jarang, dan 23,33% menjawab tidak pernah.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_6$  (kepuasan imbalan non tradisional) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.18.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_6$  (KEPUASAN IMBALAN NON TRADISIONAL)**

Jawaban Resp	Pertanyaan								Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%		
Selalu	6	20,00	18	60,00	4	13,33	12	40,00	40	33,33
Sering	9	30,00	7	23,34	9	30,00	6	20,00	31	25,83
Jarang	2	6,67	1	3,33	3	10,00	1	3,33	7	5,84
Tidak pernah	13	43,33	4	13,33	14	46,67	11	36,67	42	35,00
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 20,00% responden menjawab bahwa perusahaan selalu memberi kebebasan kepada karyawan dalam memilih semua paket tunjangan dalam bentuk kas, 30,00% menjawab sering, 6,67% menjawab jarang, dan 43,33% menjawab tidak pernah.

Dalam hubungannya dengan lamanya cuti kerja karyawan dalam satu tahun, 60,00% responden menjawab selalu didasarkan pada masa kerja di perusahaan tersebut, 23,34% menjawab sering 3,33% menjawab jarang, dan sisanya 13,33% menjawab tidak pernah.

Menurut responden, peningkatan penghasilan (gaji), 13,33% menjawab selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan karyawan atas pekerjaan tersebut, 30,00% menjawab sering, 10,00% menjawab jarang dan sisanya 46,67% menjawab tidak pernah.

Selain gaji pokok, menurut responden, 40,00% menjawab besarnya insentif yang diterima oleh karyawan selalu disesuaikan dengan pendapatan perusahaan pada tahun tersebut, 20,00% menjawab sering, 3,33% menjawab jarang dan sisanya 36,67% menjawab tidak pernah.

Dari Tabel 6.16. berkaitan dengan kepuasan imbalan ekstrinsik diketahui bahwa 48,00 % manajer pusat pendapatan, menilai bahwa gaji yang diterima memuaskan dan sangat memuaskan, lebih besar dari gaji perusahaan sejenis, selalu diberitahu pimpinan apabila pekerjaan telah selesai dengan memuaskan dan mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan serta promosi selalu dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual dan masa kerja yang bersangkutan. Pada Tabel 6.17., mengenai kepuasan imbalan intrinsik secara keseluruhan diketahui bahwa

54,17 % manajer pusat pendapatan menilai selalu mampu melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya, berusaha secara keras untuk berprestasi, diberi keleluasaan (otonomi) dalam melaksanakan apa yang dianggap terbaik dalam situasi tertentu, serta didorong untuk mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensinya. Pada Tabel 6.18., mengenai kepuasan imbalan non tradisional, secara keseluruhan diketahui bahwa 59,26 % manajer pusat pendapatan selalu memberi kebebasan memilih paket tunjangan dalam bentuk kas, selalu mendasarkan cuti kerja pada masa kerja yang bersangkutan, peningkatan gaji selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan atas pekerjaan, serta insentif selalu dihubungkan dengan pendapatan perusahaan.

Dilihat dari tiga indikator tersebut (kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan non tradisional) mestinya manajer pusat pendapatan mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

#### 6.1.2.4. Karakteristik Anggaran

Sedangkan kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel X<sub>7</sub> (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terlihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6.19.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>7</sub> (PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	14	46,67	46,67	12	10	33,3	36	40,00
Sering	9	30,00	30,00	12	12	40,00	33	36,67
Jarang	1	3,33	3,33	3	6	20,00	10	11,11
Tidak pernah	6	20,00	20,00	3	2	6,67	11	12,12
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.19. di atas, dapat diketahui bahwa 46,67 para manajer pemasaran (kepala bagian pemasaran) selalu diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, sedang 30,00% sering diikutsertakan, 3,33% jarang diikutsertakan, dan sisanya sebesar 20,00% tidak pernah diikuti sertakan.

Dalam rangka penyusunan sasaran anggaran di bidang pemasaran, 40,00% responden menjawab bahwa atasan dari manajer bagian pemasaran (dalam hal ini direktur atau kepala divisi) selalu meminta ide-ide atau pemikiran-pemikiran dari manajer pemasaran, 40,00% menjawab sering dimintai ide-ide, 10,00% menjawab jarang, dan hanya 10,00% yang menjawab tidak pernah.

Dalam kaitannya dengan pendapat atau ide-ide atau pemikiran-pemikiran dari manajer pemasaran dalam rangka penyusunan anggaran, ternyata 33,33% responden menyatakan bahwa ide-idenya sering dipertimbangkan, 20,00% menjawab jarang dipertimbangkan, dan sisanya sebesar 6,67% menjawab ide-idenya tidak pernah dipertimbangkan.

Secara keseluruhan dalam proses awal penyusunan anggaran 40,00% menjawab bagian pemasaran selalu berpartisipasi, 36,67% menjawab sering berpartisipasi, dan 12,22% menjawab tidak pernah berpartisipasi.

Adapun jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_8$  yaitu variabel kejelasan sasaran anggaran, terlihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6.20.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>8</sub> (KEJELASAN SASARAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	12	40,00	9	30,00	6	20,00	27	30,00
Sering	8	26,67	11	36,67	13	43,34	32	35,36
Jarang	3	10,00	3	10,00	4	13,33	10	11,1
Tidak pernah	7	23,33	7	23,23	7	23,33	21	23,33
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Tabel 6.20. di atas memaparkan bahwa 40,00% responden menjawab bahwa sasaran anggaran di bagian pemasaran cukup jelas dan spesifik sehingga manajer pemasaran tahu persis prioritas semua sasarnya, 26,67% menjawab sering, 10,00% menjawab jarang, dan 23,33% menjawab tidak pernah tahu secara jelas dan spesifik akan sasaran anggarannya.

Dalam hubungannya dengan kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawab bagiannya, 30,00% menjawab, 36,67% menjawab mengetahui secara jelas, 10,00% menjawab kadang-kadang, dan 23,33% menjawab tidak pernah mengetahui kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Penyusunan anggaran yang lebih spesifik akan lebih produktif apabila dibandingkan dengan tidak spesifik. Hal ini juga akan mendorong para pelaksanaan anggaran untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Berkaitan dengan hal tersebut, ternyata 20,00% responden menjawab selalu mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut, 43,34% menjawab sering, 13,33% menjawab jarang,



Secara keseluruhan 30,00% responden menjawab selalu mengetahui terhadap kejelasan sasaran anggaran, 35,56% menjawab sering mengetahui, 11,10% menjawab jarang dan sisanya 23,33% menjawab tidak pernah mengetahui terhadap kejelasan sasaran anggarannya.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel X<sub>9</sub>, yaitu variabel umpan balik anggaran tersaji pada Tabel 6.21. berikut ini.

**Tabel 6.21.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>9</sub> (UMPAN BALIK ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	10	33,33	5	16,67	7	23,33	22	24,40
Sering	10	33,33	12	40,00	14	46,67	36	40,00
Jarang	2	6,67	4	13,33	2	6,67	8	8,89
Tidak pernah	8	26,67	9	30,00	7	23,33	24	26,67
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.21. diketahui bahwa data-data mengenai umpan balik anggaran 33,33% selalu digunakan dalam pelaksanaan anggaran, 33,33% selalu digunakan dalam pelaksanaan anggaran, 33,33% sering digunakan, 6,67% jarang digunakan, dan 26,67% tidak pernah digunakan.

Pada saat proses pelaksanaan anggaran, untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai 16,66% responden menjawab selalu di beri data atau informasi dan bimbingan oleh atasan (dalam hal ini kepala divisi atau direktur) ,40% menjawab sering diberi data dan bimbingan, 13,34% jarang, dan 30,00% tidak pernah diberi data atau informasi dan bimbingan oleh atasan.

Dalam kaitannya dengan penyimpangan atau *variance* yang terjadi dalam bagian ini, 23,33% responden menjawab selalu diminta oleh atasannya untuk

berkonsultasi atas penyimpangan yang terjadi, 46,67% menjawab sering, 6,67% jarang, dan 23,33% menjawab tidak pernah dipanggil oleh atasan untuk diajak konsultasi mengenai penyimpangan (*variance*) yang terjadi.

Adapun kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{10}$  yaitu variabel tingkat kesulitan anggaran, terlihat pada Tabel 6.22. berikut ini.

**Tabel 6.22.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{10}$  (TINGKAT KESULITAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Tidak pernah	5	16,66	3	10,00	9	30,00	17	18,89
Jarang	11	36,67	10	33,33	12	40,00	38	36,67
Sering	6	20,00	10	33,33	2	6,67	18	20,00
Selalu	8	26,67	7	23,34	7	23,33	22	24,44
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Tabel 6.22. di atas memaparkan bahwa 16,66% menjawab tidak pernah menemui kesulitan dalam mencapai sasaran (target) anggaran, 36,67% responden menjawab jarang, 20,00% menjawab sering, dan sebanyak 26,67% menjawab selalu menemui kesulitan dalam pencapaian sasaran anggaran.

Secara umum, tingkat kesulitan anggaran di bagian ini menurut responden 10,00% menjawab tidak pernah ada (berarti tingkat kesulitan anggarannya longgar) 33,33% menjawab jarang, 33,33% menjawab sering, dan 23,34% menjawab tingkat kesulitannya tinggi.

Menurut responden, dalam pencapaian anggaran yang menjadi tanggung jawabnya, 30,00% menjawab jarang memerlukan usaha keras. 40,00% menjawab

kadang-kadang memerlukan usaha keras, 6,67 menjawab sering, dan 23,33% menjawab selalu memerlukan usaha keras.

Secara keseluruhan, dalam hubungannya dengan tingkat kesulitan anggaran ini, 18,19% menjawab tidak pernah ada kesulitan, 36,67 menjawab jarang memerlukan usaha keras, 20,0% menjawab sering, dan 24,44 menjawab selalu memerlukan usaha keras.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{11}$  yaitu evaluasi anggaran terlihat pada Tabel 6.23. berikut ini :

**Tabel 6.23.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{11}$  (EVALUASI ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	7	23,33	8	26,67	2	6,66	17	18,89
Sering	11	36,67	8	26,67	12	40,00	31	34,44
Jarang	5	16,67	6	20,00	8	26,67	19	21,11
Tidak pernah	7	23,33	8	26,66	8	26,67	23	25,56
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Berdasarkan Tabel 6.23. di atas, diketahui bahwa berbagai penyimpangan (*variance*) yang timbul di bidangnya 23,33 % menjawab selalu digunakan (sebagai faktor) untuk menilai prestasi (konduite) manajer bagian pemasaran, 36,67 % menjawab sering, 16,67 % menjawab jarang, dan 23,33 % menjawab tidak pernah.

Dalam hubungannya dengan monitoring dan pelaporan atas penyimpangan (*variance*) yang terjadi kepada atasannya (dalam hal ini adalah kepala divisi atau direktur) secara teratur, 26,67 % responden menjawab selalu melaporkan secara

rutin dan teratur, 26,67 % menjawab sering, 20,00 % menjawab jarang, dan 26,66% menjawab tidak pernah melaporkan secara rutin dan teratur.

Menurut responden, 6,66 % anggaran selalu dievaluasi, dimonitor dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan (*variance*) akan selalu ditegur dan selalu dihubungkan dengan prestasi kerja bagiannya, 40 % menjawab sering, 26,67 % menjawab jarang, dan 26,67 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, 18,89 % anggaran selalu dievaluasi, dimonitor dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan (*variance*) akan selalu ditegur dan selalu dihubungkan dengan prestasi kerja bagiannya, 34,44 % menjawab sering, 21,11 % menjawab jarang, dan 25,56 % menjawab tidak pernah.

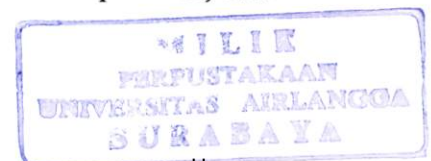
Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{12}$  yaitu variabel keadilan terlihat pada Tabel 6.24. berikut ini.

**Tabel 6.24.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{12}$  (KEADILAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Gab. B.U dan T.D	7	23,33	5	16,66	7	23,34	19	21,11
Bottom Up	6	20,00	9	30,00	10	33,33	25	27,78
Top Down	6	20,00	5	16,66	6	10,00	14	15,56
Tidak jelas	11	36,67	11	36,68	10	33,33	32	35,55
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sistem penganggaran yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang dijadikan sebagai responden, 23,33% menerapkan sistem gabungan dari sistem *bottom up* dan sistem *top down*, 20,00 % menerapkan sistem *bottom up*, 20 % menerapkan sistem *top down*, dan



sisanya 36,67 5 menerapkan sistem yang tidak menentu (tidak jelas), yaitu kadang-kadang *top down*, kadang-kadang *bottom up*, kadang-kadang gabungan dari sistem *top down* dan sistem *bottom up*.

Dalam kaitannya dengan penilaian atas sistem penyusunan anggaran yang sesuai untuk perusahaan yang dipimpinnya, paling banyak responden, yaitu sebesar 36,68 % menjawab bahwa sistem yang selalu berubah-ubah sesuai dengan kondisi pada saat itu yang paling sesuai, 30,00 % berpendapat sistem *bottom up*, 16,66 % menjawab sistem *top down*, dan sisanya 16,66 % menjawab bahwa sistem gabungan antara *top down* dan sistem *bottom up* yang paling sesuai.

Pada setiap akan menyusun anggaran, ternyata 23,34 % responden menjawab tidak pernah dibentuk suatu komisi yang bertugas untuk menyusun anggaran, 33,33 % menjawab selalu dibentuk komisi anggaran, 10,00 % menjawab dibentuk bila penyusunan anggaran, dan 33,33 % menjawab kadang-kadang dibentuk kadang-kadang tidak.

Dari Tabel 6.19. berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran diketahui bahwa 76,67 % manajer selalu (sering) diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, dimintai ide-ide atau pemikiran dalam rangka penyusunan anggaran, serta ide-ide tersebut dipertimbangkan dalam proses penyusunan anggaran. Tabel 6.20. memperlihatkan bahwa 65,36 % menilai sasaran anggaran cukup jelas dan spesifik sehingga tahu persis prioritas semua sarannya, mengetahui kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya, serta mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut. Tabel 6.21. memperlihatkan bahwa 64,40 %

menilai data-data umpan bali selalu (sering) digunakan dalam pelaksanaan anggaran, pada saat proses pelaksanaan anggaran untuk mengetahui hasil yang telah dicapai diberi data atau informasi dan bimbingan, serta berkonsultasi atas penyimpangan yang terjadi pada bagiannya. Dari Tabel 6.22. diketahui bahwa 75,56 % manajer menilai tidak (jarang) menemui kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran, tingkat kesulitan anggaran longgar, serta tidak (jarang) memerlukan usaha keras dalam pencapaian anggaran. Tabel 6.23. memperlihatkan bahwa sebanyak 53,33 % menilai anggaran selalu (sering) dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan akan selalu ditegur dan selalu dihubungkan dengan prestasinya. Pada Tabel 6.24. diketahui data-data yang berkaitan dengan sistem penganggaran yang diterapkan perusahaan, kesesuaian sistem penyusunan anggaran, serta pembentukan komisi anggaran yang bertugas menyusun anggaran.

Dari keenam indikator tersebut (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran, dan keadilan anggaran) mestinya manajer pusat pendapatan mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

### **6.1.3. Jawaban Responden Pada Pusat Biaya**

Jawaban responden pada Pusat biaya masing-masing variabel (Y dan X) adalah sebagai berikut :



### 6.1.3.1. Prestasi Manajer Pusat Biaya

Jawaban responden terhadap variabel terikat (Y) yaitu prestasi manajer Pusat Laba dari perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel rata-rata sebesar 0,099 % dari anggaran selama 3 tahun berturut-turut (Lampiran 4, hal 238)

Hal ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan yang dijadikan sampel rata-rata tidak dapat mencapai target dari anggaran yang telah ditentukan.

### 6.1.3.2. Kemampuan Individu

Tingkat pendidikan para manajer pusat pendapatan, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.25.**  
**VARIABEL X<sub>1</sub> (TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (Pendidikan)	Jumlah	%
1	SMU	2	5,89
2	D.2.	1	2,94
3	D.3.	6	17,64
4	Sarjana	21	61,77
5	Pascasarjana	4	11,76
	<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden, yaitu sebesar 61,77 % berpendidikan sarjana, 17,64 % berpendidikan Diploma tiga, 11,76 % berpendidikan master, dan hanya 5,89 % berpendidikan SMU.

Adapun pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti oleh responden untuk menunjang keterampilan dan penguasaan dalam bidang pekerjaannya, seperti terlihat pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 6.26.**  
**VARIABEL X<sub>2</sub> (KETERAMPILAN RESPONDEN)**

No	Kemampuan (pelatihan)	Jumlah	%
1	0-5 kali	28	82,35
2	6-10 kali	6	17,65
3	11-15 kali	0	0
4	16-20 kali	0	0
Jumlah		34	100,00

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Tabel di atas memaparkan bahwa 82,35 % responden pernah mengikuti training antara 0 sampai dengan 5 kali, dan sisanya 17,65 % pernah mengikuti antara 6 sampai dengan 10 kali.

Pengalaman kerja yang telah dimiliki oleh responden, seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.27.**  
**VARIABEL X<sub>3</sub> (PENGALAMAN RESPONDEN)**

No	Pengalaman	Jumlah	%
1	1-5 tahun	8	23,53
2	6-10 tahun	7	20,59
3	11-15 tahun	8	23,53
4	16-20 tahun	7	20,59
5	21-25 tahun	2	5,88
6	26-30 tahun	0	0
7	31-35 tahun	2	5,88
Jumlah		34	100,00

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas diketahui bahwa 23,53 % responden mempunyai pengalaman antara 1 sampai dengan 5 tahun, 20,59 % mempunyai pengalaman kerja antara 6-10 tahun, 23,53 % mempunyai pengalaman antara 11-15 tahun, 20,59 % antara 16 sampai dengan 20 tahun, 5,88 % antara 21 - 25 tahun, dan sisanya 5,88 % mempunyai pengalaman antara 31 sampai dengan 35 tahun.

Dari Tabel 6.25, terlihat bahwa 73,53 % manajer pusat biaya mempunyai tingkat pendidikan sarjana (S.1.) dan pascasarjana (S.2.). Pada Tabel 6.2. dan Lampiran 2, diketahui bahwa rata-rata manajer pusat biaya mengikuti pelatihan sebanyak 4.03 kali. Sedang dari Tabel 6.3. dan Lampiran 2, diketahui bahwa manajer pusat biaya rata-rata mempunyai pengalaman kerja selama 12,79 tahun, sehingga mestinya mempunyai kemampuan mengelola di bidang perkebunan cukup baik.

Dilihat dari tiga indikator tersebut (pendidikan, keterampilan dan pengalaman) mestinya manajer pusat biaya mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

#### 6.1.1.3. Kepuasan Imbalan

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_4$  (kepuasan imbalan ekstrinsik) terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.28.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_4$  (KEPUASAN IMBALAN EKSTRINSIK)**

Jwb. Resp.	Pertanyaan																Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%	No. 5	%	No. 6	%	No. 7	%	No. 8	%		
Selalu	5	14,71	4	11,77	8	23,53	6	17,65	3	8,82	3	8,82	9	26,47	8	23,53	46	16,91
Sering	18	52,94	13	38,23	6	17,65	4	11,77	9	26,47	9	26,47	8	23,53	9	26,47	81	29,78
Jarang	20	29,41	14	41,18	16	47,05	12	35,29	10	29,42	10	29,42	10	29,41	7	20,59	81	33,46
Td. Pernah	1	2,91	3	8,82	4	11,77	12	35,29	12	35,29	12	35,39	7	20,59	10	29,41	54	19,85
Jumlah	30	100	30	100	34	100	34	100	34	100	34	100	34	100	34	100	272	100

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa gaji yang diterima saat ini 52,94 % cukup memuaskan, 14,71 % sangat memuaskan, 29,41 % kurang memuaskan, dan 2,94 % tidak memuaskan.

Apabila dibandingkan dengan gaji di perusahaan-perusahaan lain yang sejenis, menurut responden, 11,77 % menjawab sangat memuaskan, berarti gaji yang diterima karyawan pada perusahaan-perusahaan responden sudah lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan sejenis, 38,23 % menjawab cukup memuaskan, 41,18 % menjawab kurang memuaskan, dan 8,82 % menjawab tidak memuaskan.

Apabila telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan, 23,53 % responden menjawab selalu diberitahu oleh pimpinan perusahaan bahwa pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik, 17,65 % menjawab sering, 47,05 % menjawab jarang, dan sisanya 11,77 % menjawab tidak pernah.

Menurut responden, apabila yang bersangkutan telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dengan sangat memuaskan ternyata, 17,65 % menjawab selalu, 11,77 % menjawab sering diberi pujian oleh pimpinan di depan karyawan, 35,29 % menjawab jarang, dan 35,39 % menjawab tidak pernah.

Menurut responden, 8,82 % menjawab bahwa pimpinan akan memberikan perhatian secara khusus apabila telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan, 26,47 % menjawab sering, 29,42% menjawab jarang, dan 35,29 % menjawab tidak pernah.

Apabila responden telah selesai mengerjakan pekerjaannya dengan sangat memuaskan, ternyata 8,82 % responden menjawab pimpinan perusahaan selalu memberi komentar atas keberhasilan itu, 26,47 % responden menjawab pimpinan perusahaan sering memberi komentar atas keberhasilannya, 29,42 % menjawab jarang, dan 35,29 % menjawab tidak pernah.

Bagi karyawan, promosi tidak sering terjadi. Pimpinan perusahaan membuat keputusan promosi dengan mencoba menyesuaikan orang yang tepat untuk suatu pekerjaan. Dasar promosi bila dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual, 26,47% menjawab selalu dikaitkan, 23,53 % menjawab sering, 29,41 % menjawab jarang, dan 20,59 % menjawab tidak pernah.

Apabila promosi jabatan karyawan dikaitkan dengan masa kerja karyawan yang bersangkutan, 23,53 % menjawab selalu, 26,47 % menjawab sering, 20,59 % menjawab jarang, dan sisanya 29,41 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, imbalan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan, 16,91 % responden menjawab sangat memuaskan, 29,78 % menjawab cukup memuaskan, 33,46 % menjawab kurang memuaskan, dan sisanya 19,85 % menjawab tidak memuaskan.

Jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_5$  (kepuasan imbalan intrinsik) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.29.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>5</sub> (KEPUASAN IMBALAN INTRINSIK)**

Jawaban Resp	Pertanyaan								Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%		
Selalu	16	47,06	10	29,41	7	20,59	17	50,00	50	36,76
Sering	9	26,47	13	38,23	13	38,23	3	8,82	38	27,94
Jarang	7	20,59	5	14,71	6	17,65	4	11,77	22	16,18
Tidak pernah	2	5,88	6	17,65	8	23,53	10	29,41	26	19,12
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan merupakan hal yang penting bagi individu. Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa menurut responden, 47,06 % selalu mampu untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, 26,47 % menjawab sering, 20,59 % menjawab jarang, dan 5,88 % menjawab tidak pernah.

Apabila pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan suatu tugas atau pekerjaan yang sangat menantang, menurut responden, 29,41 % menjawab selalu akan berusaha keras untuk mendapatkan prestasi, 38,23 % menjawab sering, 14,71 % menjawab jarang, dan 17,65 % menjawab tidak pernah.

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberi hak membuat keputusan. Mereka ingin beroperasi tanpa adanya pengawasan yang ketat. Perasaan otonomi ini bisa menghasilkan suatu keleluasaan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu. Menurut responden, untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dipandang paling baik dalam situasi tertentu, 20,59 % menjawab selalu diberi kebebasan yang cukup, 38,23 % menjawab sering, 17,65 % menjawab jarang, dan 23,53 % menjawab tidak pernah.



Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sehari-hari, 50,00 % responden merasa selalu didorong oleh pimpinan untuk mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensinya, 8,82 % menjawab sering, 11,77 % menjawab jarang, dan 29,41 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, 36,76 % responden menjawab, bahwa para manajer selalu merasa mampu untuk menyelesaikan tugas, selalu berusaha keras untuk dapat berprestasi, selalu diberi otonomi dalam pekerjaannya, dan selalu diberi ruang untuk mengembangkan pribadi. sebanyak 27,94 % menjawab sering, 16,18% menjawab jarang, dan 19,12 % menjawab tidak pernah.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_6$  (kepuasan imbalan non tradisional) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6.30**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_6$  (KEPUASAN IMBALAN NON TRADISIONAL)**

Jawaban Resp	Pertanyaan								Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%	No. 4	%		
Selalu	12	35,29	13	38,23	8	23,33	14	41,18	47	34,56
Sering	2	5,88	4	11,77	6	17,65	4	11,76	16	11,76
Jarang	2	5,88	2	5,88	4	11,77	2	5,88	10	7,35
Tidak pernah	18	52,95	15	44,12	16	47,05	14	41,18	63	46,33
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 35,29 % responden menjawab bahwa perusahaan selalu memberi kebebasan kepada karyawan dalam memilih semua paket tunjangan dalam bentuk kas, 5,88 % menjawab sering, 5,88 % menjawab jarang, dan 52,95 % menjawab tidak pernah.

Dalam hubungannya dengan lamanya cuti kerja karyawan dalam satu tahun, 38,23 % responden menjawab selalu didasarkan pada masa kerja di perusahaan tersebut, 11,77 % menjawab sering, 5,88 % menjawab jarang, dan sisanya 44,12 % menjawab tidak pernah.

Menurut responden, peningkatan penghasilan (gaji), 23,53 % menjawab selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan karyawan atas pekerjaan tersebut, 17,65 % menjawab sering, 11,77 % menjawab jarang, dan sisanya 47,05% menjawab tidak pernah.

Selain gaji pokok, menurut responden, 41,18 % menjawab besarnya insentif yang diterima oleh karyawan selalu disesuaikan dengan pendapatan perusahaan pada tahun tersebut, 11,76 % menjawab sering, 5,88 % menjawab jarang, dan sisanya 41,18 % menjawab tidak pernah.

Dari Tabel 6.28. berkaitan dengan kepuasan imbalan ekstrinsik diketahui bahwa 46,69 % manajer pusat biaya, menilai bahwa gaji yang diterima memuaskan dan sangat memuaskan, lebih besar dari gaji perusahaan sejenis, selalu diberitahu pimpinan apabila pekerjaan telah selesai dengan memuaskan dan mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan serta promosi selalu dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual dan masa kerja yang bersangkutan. Pada Tabel 6.29., mengenai kepuasan imbalan intrinsik secara keseluruhan diketahui bahwa 64,70 % manajer pusat biaya menilai selalu mampu melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggungjawabnya, berusaha secara keras untuk berprestasi, diberi keleluasaan (otonomi) dalam melaksakan apa yang dianggap terbaik dalam situasi tertentu, serta didorong untuk mengembangkan keterampilan dan

memaksimalkan potensinya. Pada Tabel 6.30., mengenai kepuasan imbalan non tradisional, secara keseluruhan diketahui bahwa 46,32 % manajer pusat biaya selalu diberi kebebasan memilih paket tunjangan dalam bentuk kas, selalu mendasarkan cuti kerja pada masa kerja yang bersangkutan, peningkatan gaji selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan atas pekerjaan, serta insentif selalu dihubungkan dengan pendapatan perusahaan.

Dilihat dari tiga indikator tersebut (kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik dan kepuasan imbalan non tradisional) mestinya manajer pusat biaya mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

#### 6.1.3.4. Karakteristik Anggaran

Sedangkan kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel X<sub>7</sub> (Partisipasi Penyusunan Anggaran) terlihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6.31.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>7</sub> (PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	20	58,82	18	52,94	17	50,00	55	53,92
Sering	4	11,77	6	17,65	7	20,59	17	16,67
Jarang	3	8,82	2	5,88	3	8,82	8	7,84
Tidak pernah	7	20,59	8	23,53	7	22	22	21,57
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.31. di atas, dapat diketahui bahwa 58,82 % para manajer produksi (kepala bagian produksi) selalu diikutsertakan dalam proses penyusunan

anggaran, sedang 11,77 % sering diikutsertakan, 8,82 % jarang diikutsertakan, dan sisanya sebesar 20,59 % tidak pernah diikutsertakan.

Dalam rangka penyusunan sasaran anggaran di bidang produksi, 52,94 % responden menjawab bahwa atasan dari manajer bagian produksi (dalam hal ini direktur atau kepala divisi) selalu meminta ide-ide atau pemikiran-pemikiran dari manajer produksi, 17,65 % menjawab sering dimintai ide-ide, 5,88 % menjawab jarang, dan hanya 20,59 % yang menjawab tidak pernah.

Dalam kaitannya dengan pendapat atau ide-ide atau pemikiran-pemikiran dari manajer produksi dalam rangka penyusunan anggaran, ternyata 50,00 % responden menyatakan bahwa ide-ide tersebut selalu dipertimbangkan, 20,59 % menjawab bahwa ide-idenya sering dipertimbangkan, 8,82 % menjawab jarang dipertimbangkan, dan sisanya sebesar 20,59 % menjawab ide-idenya tidak pernah dipertimbangkan.

Secara keseluruhan dalam proses awal penyusunan anggaran, 53,92 % menjawab bahwa bagian produksi selalu berpartisipasi, 16,67 % menjawab sering berpartisipasi, 7,84 % menjawab jarang berpartisipasi, dan 21,57 % menjawab tidak pernah berpartisipasi.

Adapun jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam variabel  $X_8$  yaitu variabel kejelasan sasaran anggaran, terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6.32.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>8</sub> (KEJELASAN SASARAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	17	50,00	15	44,22	13	38,23	45	44,12
Sering	8	23,53	9	26,47	9	26,47	26	25,49
Jarang	3	8,82	3	8,82	6	17,65	12	11,76
Tidak pernah	6	17,65	7	20,59	6	17,65	19	18,63
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Tabel 6.32. di atas memaparkan bahwa 50,00 % responden menjawab bahwa sasaran anggaran di bagian produksi cukup jelas dan spesifik sehingga manajer produksi tahu persis prioritas semua sarasannya, 23,53 % menjawab sering, 8,82 % menjawab jarang, dan 17,65 % menjawab tidak pernah tahu secara jelas dan spesifik akan sasaran anggarannya.

Dalam hubungannya dengan kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawab bagiannya, 44,12 % menjawab selalu mengetahuinya secara jelas, 26,47 % menjawab sering mengetahui secara jelas, 8,82 % menjawab kadang-kadang, dan 20,59 % menjawab tidak pernah mengetahui kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Penyusunan anggaran yang lebih spesifik akan lebih produktif apabila dibandingkan dengan yang tidak spesifik. Hal ini juga akan mendorong para pelaksana anggaran untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Berkaitan dengan hal tersebut, ternyata 38,23 % responden menjawab selalu mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut, 26,47 % menjawab sering, 17,65 % menjawab jarang, dan 17,65 %

menjawab tidak pernah mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai anggaran tersebut.

Secara keseluruhan 44,12 % responden menjawab selalu mengetahui terhadap kejelasan sasaran anggaran, 25,49 % menjawab sering mengetahui, 11,76% menjawab jarang, dan sisanya 18,63 % menjawab tidak pernah mengetahui kejelasan sasaran anggarannya.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel X<sub>9</sub>, yaitu variabel umpan balik anggaran tersaji pada Tabel 6.33. berikut ini.

**Tabel 6.33.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL X<sub>9</sub> (UMPAN BALIK ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	14	41,17	13	38,22	8	23,53	35	34,31
Sering	8	23,53	11	32,35	12	35,29	31	30,39
Jarang	5	14,71	4	11,77	8	23,53	17	16,67
Tidak pernah	7	20,59	6	17,65	6	17,65	19	18,63
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.33. diketahui bahwa data-data mengenai umpan balik anggaran 41,17 % selalu digunakan dalam pelaksanaan anggaran, 23,53 % sering digunakan, 14,71 % jarang digunakan, dan 20,59 % tidak pernah digunakan.

Pada saat proses pelaksanaan anggaran, untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai 38,23 % responden menjawab selalu diberi data atau informasi dan bimbingan oleh atasan (dalam hal ini kepala divisi atau direktur), 32,35 % sering diberi data dan bimbingan, 11,77 % jarang, dan 17,65 % tidak pernah diberi data atau informasi dan bimbingan oleh atasan.



Dalam kaitannya dengan penyimpangan atau *variance* yang terjadi dalam bagian ini, 23,53 % responden menjawab selalu diminta oleh atasannya untuk berkonsultasi atas penyimpangan yang terjadi, 35,29 % menjawab sering, 23,53 % jarang, dan 17,65 % menjawab tidak pernah dipanggil oleh atasan untuk diajak konsultasi mengenai penyimpangan (*variance*) yang terjadi.

Secara keseluruhan, dalam hubungannya dengan umpan balik ini, 34,31 % menjawab selalu, 30,39 % menjawab sering, 16,67 % menjawab jarang, dan sisanya sebesar 18,63 % menjawab tidak pernah.

Adapun kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{10}$  yaitu variabel tingkat kesulitan anggaran, terlihat pada Tabel 6.34. berikut ini.

**Tabel 6.34.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{10}$  (TINGKAT KESULITAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Tidak pernah	8	23,53	12	35,29	10	29,41	30	29,42
Jarang	14	41,17	9	26,47	11	32,36	34	33,33
Sering	8	23,53	9	26,47	10	29,41	27	26,47
Selalu	4	11,77	4	11,77	3	8,82	11	10,78
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Tabel 6.34. di atas memaparkan bahwa 23,53 % menjawab tidak pernah menemui kesulitan dalam mencapai sasaran (target) anggaran, 41,17 % responden menjawab jarang, 23,53 % menjawab sering, dan sebanyak 11,77 % menjawab selalu menemui kesulitan dalam pencapaian sasaran anggaran.

Secara umum, tingkat kesulitan anggaran di bagian ini menurut responden 35,29 % menjawab tidak pernah ada (berarti tingkat kesulitan anggarannya

longgar), 26,47 % menjawab jarang, 26,47 % menjawab sering, dan 11,77 % menjawab tingkat kesulitannya tinggi.

Menurut responden, dalam pencapaian anggaran yang menjadi tanggung jawabnya, 29,41 % menjawab tidak pernah memerlukan usaha keras, 32,36 % menjawab jarang memerlukan usaha keras, 29,41 % menjawab sering, dan 8,82 % menjawab selalu memerlukan usaha keras.

Secara keseluruhan, dalam hubungannya dengan tingkat kesulitan anggaran ini, 29,42 % menjawab tidak pernah ada kesulitan, 33,33 % menjawab jarang memerlukan usaha keras, 26,47 % menjawab sering, dan 8,82 % menjawab selalu memerlukan usaha keras.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{11}$  yaitu evaluasi anggaran terlihat pada Tabel 6.35. berikut ini.

**Tabel 6.35.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{11}$  (EVALUASI ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Selalu	9	26,47	8	23,53	9	26,47	26	25,79
Sering	14	41,17	13	38,23	14	41,17	41	40,20
Jarang	7	20,59	9	26,47	5	14,71	21	20,59
Tidak pernah	4	11,77	4	11,77	6	17,65	14	13,72
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari Tabel 6.35. di atas, diketahui bahwa berbagai penyimpangan (*variance*) yang timbul di bidangnya 26,47 % menjawab selalu digunakan (sebagai faktor) untuk menilai prestasi (konduite) manajer bagian produksi, 41,17 % menjawab sering, 20,59 % menjawab jarang, dan 11,77 % menjawab tidak pernah.

Dalam hubungannya dengan monitoring dan pelaporan atas penyimpangan (*variance*) yang terjadi kepada atasannya (dalam hal ini adalah kepala divisi atau direktur) secara teratur, 23,53 % responden menjawab selalu melaporkan secara rutin dan teratur, 38,23 % menjawab sering, 26,47 % menjawab jarang, dan 11,77% menjawab tidak pernah melaporkan secara rutin dan teratur. Menurut responden, 26,47 % anggaran selalu dievaluasi, dimonitor dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan (*variance*) akan selalu ditegur dan selalu dihubungkan dengan prestasi kerja bagiannya, 41,17 % menjawab sering, 14,71 % menjawab jarang, dan 17,65 % menjawab tidak pernah.

Secara keseluruhan, 25,49 % anggaran selalu dievaluasi, dimonitor dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan (*variance*) akan selalu ditegur dan selalu dihubungkan dengan prestasi kerja bagiannya, 40,29 % menjawab sering, 20,59 % menjawab jarang, dan 13,72 % menjawab tidak pernah.

Kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk variabel  $X_{12}$  yaitu variabel keadilan terlihat pada Tabel 6.36. berikut ini.

**Tabel 6.36.**  
**JAWABAN RESPONDEN TERHADAP**  
**VARIABEL  $X_{12}$  (KEADILAN ANGGARAN)**

Jawaban Responden	Pertanyaan						Total	%
	No. 1	%	No. 2	%	No. 3	%		
Gab. B.U dan T.D	8	23,53	11	32,35	11	32,35	30	29,41
Bottom Up	10	29,41	13	38,23	14	41,17	37	36,27
Top Down	10	29,41	4	11,77	2	5,89	16	15,69
Tidak Jelas	6	17,65	6	17,65	7	20,59	19	18,63
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah kembali

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sistem penganggaran yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang dijadikan sebagai responden, 23,53 % menerapkan sistem gabungan dari *sistem bottom up* dan *sistem top down*, 29,41 % menerapkan sistem *bottom up*, 29,41 % menerapkan sistem *top down*, dan sisanya 17,65 % menerapkan sistem yang tidak menentu (tidak jelas), yaitu kadang-kadang *top down*, kadang-kadang *bottom up*, kadang-kadang gabungan dari sistem *top down* dan sistem *bottom up*.

Dalam kaitannya dengan penilaian atas sistem penyusunan anggaran yang sesuai untuk perusahaan yang dipimpinnya yaitu sebesar 16,65 % menjawab bahwa sistem yang selalu berubah-ubah sesuai dengan kondisi pada saat itu yang paling sesuai, 38,23 % berpendapat sistem *bottom up*, 11,77 % menjawab sistem *top down*, dan sisanya 32,35 % menjawab bahwa sistem gabungan antara *top down* dan sistem *bottom up* yang paling sesuai.

Pada setiap akan menyusun anggaran, ternyata 20,59 % responden menjawab tidak pernah dibentuk suatu komisi yang bertugas untuk menyusun anggaran, 32,35% menjawab selalu dibentuk komisi anggaran, 41,17 % menjawab dibentuk bila penyusunan anggaran, dan 5,89 % menjawab kadang-kadang dibentuk kadang-kadang tidak.

Dari Tabel 6.31. berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran diketahui bahwa 70,59 % manajer selalu (sering) diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, dimintai ide-ide atau pemikiran dalam rangka penyusunan anggaran, serta ide-ide tersebut dipertimbangkan dalam proses penyusunan anggaran. Tabel 6.32. memperlihatkan bahwa 69,61 % menilai sasaran anggaran

cukup jelas dan spesifik sehingga tahu persis prioritas semua sarannya, mengetahui kearah mana sasaran anggaran yang m,enjadi tanggung jawabnya, serta mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut. Tabel 6.33. memperlihatkan bahwa 64,70 % menilai data-data umpan bali selalu (sering) digunakan dalam pelaksanaan anggaran, pada saat proses pelaksanaan anggaran untuk mengetahui hasil yang telah dicapai diberi data atau informasi dan bimbingan, serta berkonsultasi atas penyimpangan yang terjadi pada bagiannya. Dari Tabel 6.34. diketahui bahwa 62,75 % manajer menilai tidak (jarang) menemui kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran, tingkat kesulitan anggaran longgar, serta tidak (jarang) memerlukan usaha keras dalam pencapaian anggaran. Tabel 6.35. memperlihatkan bahwa sebanyak 65,99 % menilai anggaran selalu (sering) dievaluasi, dimonitor, dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan akan selalu ditegur dan selalu dihubungkan dengan prestasinya. Pada Tabel 6.36. diketahui data-data yang berkaitan dengan sistem penganggaran yang diterapkan perusahaan, kesesuaian sistem penyusunan anggaran, serta pembentukan komisi anggaran yang bertugas menyusun anggaran.

Dari keenan indikator tersebut (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran, dan keadilan anggaran) mestinya manajer pusat biaya mempunyai kecenderungan kinerja yang tinggi.

#### 6.1.4. Jawaban Responden Terhadap Kualitas Kinerja

Jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut kualitas kinerja terlihat pada Tabel 6.37, di bawah ini.

**Tabel 6.37.**  
**KUALITAS KINERJA RESPONDEN**

No.	Jenis Pertanyaan	Pst. Laba		Pusat Pend.		Pusat Biaya	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Adanya pelatihan yang terjadwal	26	4	64	0	64	0
2.	Pelatihan tambahan di luar yang terjadwal	26	4	64	0	64	0
3.	Tambahan pendidikan formal lanjutan	0	30	8	56	8	56
4.	Karyawan mendukung kepemimpinan	30	0	64	0	64	0
5.	Perlu tanggungjawab sosial terhadap lingkungan	30	0	64	0	64	0
6.	Keseimbangan tujuan jangka pendek dan panjang	30	0	64	0	64	0
7.	Perlu staf ahli	23	7	64	0	64	0
8.	Pernyataan yang disampaikan dapat dimengerti	30	0	64	0	64	0
9.	Mempunyai pengetahuan yang cukup terhadap pekerjaan	-	-	64	0	64	0
10.	Pernah mengambil keputusan yang salah	16	14	-	-	-	-
11.	Perencanaan kerja taat pada perencanaan yang disusun	30	0	64	0	64	0
12.	Keputusan yang diambil pimpinan mendukung kinerja	-	-	64	0	64	0
13.	Perlu adanya kreativitas	30	0	64	0	64	0
14.	Perlu disiplin yang ketat	30	0	64	0	64	0
15.	Pola kepemimpinan yang dapat diadaptasi	30	0	64	0	64	0

Sumber : Data primer yang diolah kembali.

Dari Tabel 6.37. tersebut di atas, dapat diketahui bahwa kualitas kinerja sangat diperlukan dan dilaksanakan oleh ketiga manajer pusat pertanggungjawaban. Namun, khusus untuk tambahan pendidikan formal lanjutan, seluruh manajer pusat laba sepakat bahwa tambahan pendidikan formal tidak diperlukan karena disamping menyedot dana yang cukup besar, juga kemanfaatannya bagi perusahaan relatif kecil, karena pendidikan formal hanya mempelajari sesuatu bidang ilmu yang bersifat menyeluruh, sedangkan ilmu yang diperlukan oleh perusahaan bersifat khusus (spesifik).

Dengan menggunakan program SPSS (Seri Program Statistik Sutrisno Hadi) hasil secara lengkap tersaji pada Lampiran 5, Lampiran 6, dan Lampiran 7. Dari hasil analisis kesahihan butir didapat hasil bahwa semua butir-butir pernyataannya



sahih, sedangkan dari hasil analisis uji keandalan teknik belah dua (seperti tercantum dalam Lampiran 5, Lampiran 6, dan Lampiran 7), dapat diketahui bahwa semua butir-butir pernyataan andal.

## **6.2. Pengolahan Dan Uji Hipotesis**

Untuk melakukan analisis dan mencapai tujuan yang berkaitan dengan usaha-usaha memberikan jawaban atas hipotesis yang ditetapkan sebagai arah dan penuntun dalam penelitian ini, maka dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif.

Berdasarkan atas hipotesis dan asumsi-asumsi dasar yang digunakan dalam analisis ini, maka disini akan dilakukan berbagai pengujian terhadap hasil dari penaksiran persamaan regresi yang dilakukan berdasarkan data pengamatan. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana relevansi antara variabel-variabel penjelas dengan variabel-variabel yang dijelaskan. Selain itu, berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat pula diketahui terpenuhi tidaknya asumsi yang mendasari analisis regresi.

Dalam analisis regresi ini, kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (ekstrinsik, intrinsik dan non tradisional), serta karakteristik anggaran (partisipasi, kejelasan, umpan balik, evaluasi, tingkat kesulitan dan keadilan) merupakan variabel bebas yang mempengaruhi prestasi manajer pusat pertanggung jawaban pada perusahaan perkebunan besar di Kalimantan Barat.

Sesuai dengan perumusan masalah penelitian ini, terdapat dua hipotesis untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban yang akan dibuktikan. Model yang akan digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan jumlah kasus

34 perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebasnya (hal tersebut merupakan hipotesis pertama dalam penelitian ini) dan untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel tidak bebasnya (hal ini merupakan hipotesis kedua) dapat dilihat dari koefisien korelasi ( $R^2$ ). Berkaitan dengan hal tersebut berdasarkan data-data yang ada pada Lampiran 8, Lampiran 9, dan Lampiran 10, simak tabel di bawah ini.

**Tabel 6.38.**  
**REKAPITULASI HASIL REGRESI LINIER BERGANDA**  
**PADA PUSAT LABA**

Nama Variabel	Koef, Regresi	Std. Error	T-test	Prob.	Partial $r^2$
<b>KEMAMPUAN INDIVIDU :</b>					
Kemampuan individu	1.2709	3.0502	.417	.68214	.0101
Keterampilan individu	1.3503	.9594	1.407	.17733	.1044
Pengalaman individu	.7132	.6142	1.161	.26155	.0735
<b>KEPUASAN IMBALAN</b>					
Imbalan ekstrinsik	1.7012	1.1031	1.542	.14144	.1227
Imbalan intrinsik	4.4876	1.6287	2.755	.01351	.3087
Imbalan non tradisional	.4395	.9751	.451	.65790	.0118
<b>KARAKTERISTIK ANGGARAN</b>					
Partisipasi penyusunan anggaran	1.7209	1.6852	1.021	.32147	.0578
Kejelasan sasaran anggaran	-.7816	2.9562	-.264	.79465	.0041
Umpan balik anggaran	-2.2420	2.1284	-1.053	.30690	.0613
Tingkat kesulitan anggaran	2.6711	3.2914	.812	.42872	.0373
Evaluasi anggaran	-2.6711	3.3642	-.735	.47229	.0308
Keadilan	1.4911	1.4478	1.030	.31749	.0587
Konstanta	-39.5773				
R <sup>2</sup> = .9350		F Ratio = 20.362			
Multiple R = .9669		Prob = 9.777E-08			
n = 30					

Sumber : data primer yang diolah kembali.

**Tabel 6.39.**  
**REKAPITULASI HASIL REGRESI LINIER BERGANDA**  
**PADA PUSAT PENDAPATAN**

Nama Variabel	Koef, Regresi	Std. Error	T-test	Prob.	Partial r <sup>2</sup>
<b>KEMAMPUAN INDIVIDU :</b>					
Kemampuan individu	.0181	.0256	.707	.48905	.0286
Keterampilan individu	.0279	.0210	2.322	.03289	.2408
Pengalaman individu	-.0049	.0087	-.560	.58266	.0181
<b>KEPUASAN IMBALAN</b>					
Imbalan ekstrinsik	.0209	.0088	2.369	.02996	.2401
Imbalan intrinsik	.0290	.0197	1.475	.15839	.1135
Imbalan non tradisional	.0106	.0126	.840	.41253	.0399
<b>KARAKTERISTIK ANGGARAN</b>					
Partisipasi penyusunan anggaran	.0385	.0304	1.267	.22217	.0863
Kejelasan sasaran anggaran	.0206	.0411	.500	.62339	.0145
Umpan balik anggaran	-.0501	.0328	-1.529	.14468	.1209
Tingkat kesulitan anggaran	.0036	.0216	.166	.86975	.0016
Evaluasi anggaran	-.0053	.0288	-.184	.85599	.0020
Keadilan	.0146	.0276	.528	.60414	.0162
Konstanta	-.5752				
R <sup>2</sup> = .9117		F Ratio = 14.623			
Multiple R = .9548		Prob = 1.77E-06			
n = 30					

Sumber : data primer yang diolah kembali.

**Tabel 6.40.**  
**REKAPITULASI HASIL REGRESI LINIER BERGANDA**  
**PADA PUSAT BIAYA**

Nama Variabel	Koef, Regresi	Std. Error	T-test	Prob.	Partial r <sup>2</sup>
<b>KEMAMPUAN INDIVIDU :</b>					
Kemampuan individu	.0232	.0157	1.478	.15420	.0942
Keterampilan individu	-.0138	.0094	-1.477	.15444	.0941
Pengalaman individu	.0081	.0033	2.464	.02247	.2242
<b>KEPUASAN IMBALAN</b>					
Imbalan ekstrinsik	.0028	.0046	.613	.54677	.0176
Imbalan intrinsik	.0201	.0111	1.812	.08433	.1352
Imbalan non tradisional	-.0063	.0077	-.817	.42283	.0308
<b>KARAKTERISTIK ANGGARAN</b>					
Partisipasi penyusunan anggaran	.269	.0126	2.313	.04508	.1778
Kejelasan sasaran anggaran	-.0066	.0193	-.344	.73410	.0056
Umpan balik anggaran	.0213	.0159	1.341	.19428	0.789
Tingkat kesulitan anggaran	-.0190	.0136	-1.400	.17626	0.853
Evaluasi anggaran	0.140	.0197	.709	.48588	.0234
Keadilan	9.62996E-04	.0195	.049	.96110	1.16013E-04
Konstanta	-1.0926				
R <sup>2</sup> = .8999		F Ratio = 15.735			
Multiple R = .9486		Prob = 7.188E-08			
n = 34					

Sumber : data primer yang diolah kembali.

## 6.2.1. Hipotesis

### 6.2.1.1. Pusat Laba

#### Hipotesis 1 (Pertama)

Analisis hipotesis pertama sesuai dengan Tabel 6.38. di atas, menunjukkan bahwa  $F_{\text{ratio}}$  sebesar 20.362, sedangkan besarnya  $F_{\text{Tabel}} = 2,585$  (perhitungan lihat Lampiran 12), pada taraf nyata = 0.05 atau  $p < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama variasi Kemampuan ( $X_1$ ), Keterampilan

( $X_2$ ), Pengalaman ( $X_3$ ), Kepuasan Imbalan Ekstrinsik ( $X_4$ ), Kepuasan Imbalan Intrinsik ( $X_5$ ), Kepuasan Imbalan Non Tradisional ( $X_6$ ), Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_7$ ), Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_8$ ), Umpan Balik Anggaran ( $X_9$ ), Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_{10}$ ), Evaluasi Anggaran ( $X_{11}$ ) dan Keadilan ( $X_{12}$ ) mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap Prestasi manajer Pusat Laba.

Selanjutnya dapat pula dilihat besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Perhitungan pada Lampiran 8, menunjukkan besarnya koefisien determinasi adalah 0,9350 ( $R^2 = 0,9350$ ). Ini berarti bahwa 93,50 % variabel tidak bebasnya ditentukan oleh keduabelas variabel bebasnya.

Dengan demikian **Hipotesis I (Pertama) yang menyatakan :** "Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat. ", diterima.

### **Hipotesis 2 (Kedua)**

Penulis menggunakan pendekatan uji-t untuk mengetahui apakah  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_7$ ,  $X_8$ ,  $X_9$ ,  $X_{10}$ ,  $X_{11}$ , dan  $X_{12}$  secara individu mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Selain itu untuk mengetahui besarnya pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap

perubahan variabel tergantungnya dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ). Semua ini dilakukan secara komputerisasi dengan bantuan program microstat yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 6.38.

Secara parsial variabel kemampuan individu mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 1,01 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0101.

Variabel Keterampilan individu secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ , sedangkan besarnya pengaruh yang diberikan variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 10,44 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,1044.

Variabel Pengalaman individu secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 7,35 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0735.

Tabel 6.38. di atas juga memperlihatkan bahwa Variabel Kepuasan Imbalan Ekstrinsik secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap



perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 12,27 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,1227.

Variabel Kepuasan Imbalan Intrinsik secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 30,87 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,3087.

Variabel Kepuasan Imbalan Non Tradisional secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 1,18 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0118.

Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 5,78 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0578.

Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya

adalah sebesar 0,41 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0041.

Variabel Umpan Balik Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 6,13 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0613.

Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 3,73 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0373.

Variabel Evaluasi Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 3,08 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0308.

Variabel Keadilan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 5,87 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0587.

Berdasarkan nilai probabilitas dan uji koefisien determinasi parsial ternyata variabel imbalan intrinsik ( $X_5$ ) mempunyai nilai probabilitas yang rendah dan nilai koefisien determinasi yang tertinggi diantara sebelas variabel lainnya. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi : "Kepuasan imbalan intrinsik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat", diterima.

### **Kualitas Kinerja**

Dari Tabel 6.37. di atas dapat diketahui bahwa kesebelas item yang ada dalam kualitas kinerja, yang terdiri dari (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) sikap karyawan, (3) tanggungjawab sosial, (4) keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, (5) pengetahuan tentang pekerjaan, (6) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (7) keputusan yang diambil, (8) perencanaan kerja, (9) kreativitas, (10) disiplin, dan (11) kepemimpinan sangat diperlukan dan dilaksanakan untuk menunjang kinerja perusahaan, oleh ketiga pusat pertanggungjawaban, baik pusat laba, pusat pendapatan maupun pusat biaya.

#### **6.2.1.2. Pusat Pendapatan**

##### **Hipotesis 1 (Pertama)**

Analisis hipotesis pertama sesuai dengan Tabel 6.39. di atas, menunjukkan bahwa  $F_{ratio}$  sebesar 14.623, sedangkan besarnya  $F_{tabel} = 2,585$  (perhitungan lihat Lampiran 12), pada taraf nyata = 0.05 atau  $p < 0,05$ , sehingga dapat

dinyatakan bahwa secara bersama-sama variasi Kemampuan ( $X_1$ ), Keterampilan ( $X_2$ ), Pengalaman ( $X_3$ ), Kepuasan Imbalan Ekstrinsik ( $X_4$ ), Kepuasan Imbalan Intrinsik ( $X_5$ ), Kepuasan Imbalan Non Tradisional ( $X_6$ ), Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_7$ ), Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_8$ ), Umpan Balik Anggaran ( $X_9$ ), Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_{10}$ ), Evaluasi Anggaran ( $X_{11}$ ) dan Keadilan Anggaran ( $X_{12}$ ) mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap Prestasi manajer Pusat Pendapatan.

Selanjutnya dapat pula dilihat besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Perhitungan pada Lampiran 9, menunjukkan besarnya koefisien determinasi adalah 0,9117 ( $R^2 = 0,9117$ ). Ini berarti bahwa 91,17 % variabel tidak bebasnya ditentukan oleh keduabelas variabel bebasnya.

Dengan demikian **Hipotesis I (Pertama)** yang menyatakan : **"Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan ", diterima.**

### **Hipotesis 2 (Kedua)**

Penulis menggunakan pendekatan uji-t untuk mengetahui apakah  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_7$ ,  $X_8$ ,  $X_9$ ,  $X_{10}$ ,  $X_{11}$ , dan  $X_{12}$  secara individu mempunyai pengaruh

yang bermakna terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Selain itu untuk mengetahui besarnya pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap perubahan variabel tergangungnya dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ). Semua ini dilakukan secara komputerisasi dengan bantuan program microstat yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 6.39.

Secara parsial variabel kemampuan individu mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 2,86 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0286.

Variabel Keterampilan individu secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ , sedangkan besarnya pengaruh yang diberikan variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 24,08 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,2408.

Variabel Pengalaman individu secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 1,81 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0181.

Tabel 6.39. di atas juga memperlihatkan bahwa Variabel Kepuasan Imbalan Ekstrinsik secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ .

namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 24,81 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,2481.

Variabel Kepuasan Imbalan Intrinsik secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 11,35 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,1135.

Variabel Kepuasan Imbalan Non Tradisional secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 3,99 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0399.

Tabel 6.39. di atas juga memperlihatkan bahwa Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergangungnya adalah sebesar 8,63 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0863.

Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat



pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel terganggunya adalah sebesar 1,45 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0145.

Variabel Umpan Balik Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel terganggunya adalah sebesar 12,09 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,1209.

Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel terganggunya adalah sebesar 0,16 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0016.

Variabel Evaluasi Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel terganggunya adalah sebesar 0,20 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0020.

Variabel Keadilan secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap

perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 1,62 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0162.

Berdasarkan nilai probabilitas dan uji koefisien determinasi parsial ternyata variabel keterampilan individu ( $X_2$ ) mempunyai nilai probabilitas yang rendah dan nilai koefisien determinasi yang tertinggi diantara sebelas variabel lainnya. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi : **"Keterampilan individu mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat", diterima.**

### **Kualitas Kinerja**

Dari Tabel 6.37. di atas dapat diketahui bahwa kesebelas item yang ada dalam kualitas kinerja, yang terdiri dari (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) sikap karyawan, (3) tanggungjawab sosial, (4) keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, (5) pengetahuan tentang pekerjaan, (6) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (7) keputusan yang diambil, (8) perencanaan kerja, (9) kreativitas, (10) disiplin, dan (11) kepemimpinan sangat diperlukan dan dilaksanakan untuk menunjang kinerja perusahaan, oleh ketiga pusat pertanggungjawaban, baik pusat laba, pusat pendapatan maupun pusat biaya.

### 6.2.1.3. Pusat Biaya.

#### Hipotesis 1 (Pertama)

Analisis hipotesis pertama sesuai dengan Tabel 6.40 di atas, menunjukkan bahwa  $F_{\text{ratio}}$  sebesar 15.735, sedangkan besarnya  $F_{\text{tabel}} = 2,53$  (perhitungan lihat Lampiran 12), pada taraf nyata = 0.05 atau  $p < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama variasi Kemampuan ( $X_1$ ), Keterampilan ( $X_2$ ), Pengalaman ( $X_3$ ), Kepuasan Imbalan Ekstrinsik ( $X_4$ ), Kepuasan Imbalan Intrinsik ( $X_5$ ), Kepuasan Imbalan Non Tradisional ( $X_6$ ), Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_7$ ), Kejelasan Sasaran Anggaran ( $X_8$ ), Umpan Balik Anggaran ( $X_9$ ), Tingkat Kesulitan Anggaran ( $X_{10}$ ), Evaluasi Anggaran ( $X_{11}$ ) dan Keadilan Anggaran ( $X_{12}$ ) mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap Prestasi manajer Pusat Biaya.

Selanjutnya dapat pula dilihat besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Perhitungan pada Lampiran 10, menunjukkan besarnya koefisien determinasi adalah 0,8999 ( $R^2 = 0,8999$ ). Ini berarti bahwa 89,99 % variabel tidak bebasnya ditentukan oleh kedua belas variabel bebasnya.

Dengan demikian **Hipotesis I (Pertama)** yang menyatakan : **"Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan ", diterima.**

## Hipotesis 2 (Kedua)

Penulis menggunakan pendekatan uji-t untuk mengetahui apakah  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ ,  $X_5$ ,  $X_6$ ,  $X_7$ ,  $X_8$ ,  $X_9$ ,  $X_{10}$ ,  $X_{11}$ , dan  $X_{12}$  secara individu mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Selain itu untuk mengetahui besarnya pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap perubahan variabel tergantungnya dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ). Semua ini dilakukan secara komputerisasi dengan bantuan program microstat yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 6.40.

Secara parsial variabel kemampuan individu mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 9,42 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0942.

Variabel Keterampilan individu secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ , sedangkan besarnya pengaruh yang diberikan variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 9,41 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0941.

Variabel Pengalaman individu secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p < 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini



terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 22,42 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,2242.

Tabel 6.40 di atas juga memperlihatkan bahwa Variabel Kepuasan Imbalan Ekstrinsik secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 1,76 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0176.

Variabel Kepuasan Imbalan Intrinsik secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 13,52 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,1352.

Variabel Kepuasan Imbalan Non Tradisional secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 3,08 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0308.

Tabel 6.40. di atas juga memperlihatkan bahwa Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p <$

0,05. Namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 17,78 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,1778.

Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 0,56 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0056.

Variabel Umpan Balik Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 7,89 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0789.

Variabel Tingkat Kesulitan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 8,53 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0853.

Variabel Evaluasi Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini



terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 2,34 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 0,0234.

Variabel Keadilan Anggaran secara parsial mempunyai pengaruh yang tidak bermakna terhadap perubahan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebab nilai  $p > 0,05$ . namun besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas ini terhadap perubahan variabel tergantungnya adalah sebesar 0 %, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi parsialnya ( $r^2$ ) yang sebesar 1.16013E-04.

Berdasarkan nilai probabilitas dan uji koefisien determinasi parsial ternyata variabel pengalaman individu ( $X_3$ ) mempunyai nilai probabilitas yang rendah dan nilai koefisien determinasi yang tertinggi diantara sebelas variabel lainnya. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi : **"Pengalaman individu mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat", diterima.**

### **Kualitas Kinerja**

Dari Tabel 6.37. di atas dapat diketahui bahwa kesebelas item yang ada dalam kualitas kinerja, yang terdiri dari (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) sikap karyawan, (3) tanggungjawab sosial, (4) keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, (5) pengetahuan tentang pekerjaan, (6) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (7) keputusan yang diambil, (8) perencanaan kerja, (9) kreativitas, (10) disiplin, dan (11) kepemimpinan sangat diperlukan dan dilaksanakan untuk menunjang kinerja perusahaan, oleh ketiga

pusat pertanggungjawaban, baik pusat laba, pusat pendapatan maupun pusat biaya.

### 6.3. Pembahasan

Pembahasan ini pada dasarnya bertumpu pada hasil analisis kuantitatif dengan menggunakan pendekatan teoritis. Artinya hasil analisis kuantitatif dipandang sebagai petunjuk awal untuk menelusuri beberapa permasalahan dan fenomena. Pada akhirnya, dengan mendayagunakan data yang tersedia dan didialogkan dengan teori serta hasil analisis kuantitatif maka akan diperoleh suatu jawaban yang lebih komprehensif tentang permasalahan "mengapa hal itu terjadi".

#### 6.3.1. Pendidikan Individu

Pendidikan merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Mereka yang mempunyai pendidikan tinggi akan mempunyai kemampuan pengetahuan dan sikap yang baik. Pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel pendidikan individu mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 1,01 %
- Pada pusat pendapatan = 2,86 %
- Pada pusat biaya = 9,42 %

Rendahnya pengaruh pendidikan individu (dalam hal ini pendidikan) terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban ini dapat dijelaskan pada Tabel 6.1, Tabel 6.13, dan Tabel 6.25.

Dari hasil jawaban responden diketahui bahwa lebih dari 60,00 % responden berpendidikan sarjana. (pada pusat laba 60,00 %, pusat pendapatan 63,33 % dan pusat biaya 61,77 %) responden berpendidikan sarjana. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar atas pekerjaan yang bersifat umum dan menyeluruh.

Rendahnya pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dikarenakan bahwa perusahaan kurang memberikan otonomi (kebebasan) yang cukup untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang paling baik dalam situasi tertentu. Pada pusat laba sebanyak 50 % responden menjawab perusahaan kurang memberi otonomi. Disamping itu, pada pusat laba, dalam masalah gaji, sebanyak 60 % responden berpendapat bahwa gaji yang diterima kurang memuaskan. Dalam hal promosi jabatan, sebanyak 50 % responden menjawab kurang dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual dan masa kerja yang bersangkutan, disamping lamanya cuti dalam satu tahun sebanyak 50 % responden berpendapat jarang didasarkan pada masa kerja yang bersangkutan. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan anggaran, ternyata didapat fakta bahwa 56,67 % berpendapat kurangnya tindak lanjut dari adanya umpan balik anggaran, juga sebanyak 53,33 % berpendapat kurangnya konsep pemecahan (cara mengatasi) dan tanggung jawab manajer jika terjadi penyimpangan anggaran.

Pada pusat pendapatan, sebanyak 42,23 % berpendapat kurangnya otonomi (kebebasan) yang cukup untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang paling baik dalam situasi tertentu. Disamping itu juga karena kurangnya motivasi (sebanyak 42,23 % berpendapat kurang) untuk mendapatkan prestasi serta dorongan dari pimpinan untuk mendapatkan prestasi serta mengembangkan keterampilan dan memaksimalkan potensinya. Dalam hubungannya dengan kebebasan memilih semua paket tunjangan dalam bentuk kas, sebanyak 50 % berpendapat kurang adanya kebebasan. Untuk peningkatan gaji, sebanyak 56,67 % berpendapat kurang dihubungkan dengan peningkatan penguasaan atas pekerjaan tersebut. Pada saat proses pelaksanaan anggaran, ternyata 53,34 % berpendapat kurangnya evaluasi, monitoring dan pelaporan serta teguran secara teratur apabila terjadi penyimpangan anggaran. Berbagai penyimpangan anggaran yang timbul, sebanyak 50 % berpendapat tidak selalu digunakan (sebagai faktor) untuk penilaian prestasi (konduite).

Pada pusat biaya, sebanyak 41,18 % berpendapat kurangnya otonomi (kebebasan) yang cukup untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang paling baik dalam situasi tertentu. Dalam hubungannya dengan gaji yang diterima manajer bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis, sebanyak 50 % berpendapat kurang. Peningkatan gaji juga kurang (sebanyak 58,82 % berpendapat kurang) dihubungkan dengan peningkatan penguasaan karyawan atas pekerjaan tersebut. Disamping itu kurangnya perhatian dari pimpinan perusahaan dalam hubungannya dengan komentar (sebanyak 64,71 % berpendapat kurang), pujian (sebanyak 70,58 % berpendapat kurang), perhatian khusus (sebanyak 64,71 % berpendapat

kurang) apabila manajer pusat biaya telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan memuaskan, kurangnya dorongan dari pimpinan (sebanyak 41,18 berpendapat kurang) untuk mengembangkan dan memaksimalkan potensinya. Dalam hubungannya dengan promosi jabatan, ternyata kurang (sebanyak 50 % berpendapat kurang) dikaitkan dengan masa kerja yang bersangkutan, dan lamanya cuti dalam satu tahun sebanyak 50 % berpendapat kurang didasarkan pada masa kerja di perusahaan itu. Perusahaan juga kurang memberi kebebasan dalam memilih paket tunjangan dalam bentuk kas (sebanyak 58,83 % berpendapat kurang).

Padahal, pada saat penelitian ini dilakukan, perusahaan sedang dihadapkan pada krisis moneter yang cukup berat ditambah dengan lingkungan sekitar perusahaan yang tidak mendukung akibat konflik (perang) antar suku yang sengit, sehingga pada saat itu, manajer harus secara cepat memutuskan segala sesuatunya pada saat itu juga untukantisipasi perubahan lingkungan, disamping rasa aman dari para manajer yang terganggu akibat konflik berkepanjangan.

### **6.3.2. Keterampilan Individu**

Pelatihan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama dikaitkan dengan pekerjaan sekarang. Diharapkan bahwa suatu organisasi menyelenggarakan program pembelajaran yang berkaitan dengan pekerjaan sekarang. Dengan pelatihan, proses produksi dapat dilakukan sesuai dengan rencana dan produk dapat diterima. Latihan

merupakan kunci kemajuan pekerja juga implementasinya didesain secara lengkap dan menyeluruh.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel keterampilan individu mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 10,44 %
- Pada pusat pendapatan = 24,08 %
- Pada pusat biaya = 9,41 %

Keterlibatan responden dalam keterampilan inidividu ini dapat dijelaskan pada Tabel 6.2., Tabel 6.14. dan Tabel 6.26. Pada pusat laba, sebanyak 90 % responden mendapatkan pelatihan kurang dari 10 kali (sebanyak 50 % mendapat pelatihan kurang dari 5 kali, dan 40 % mendapat pelatihan antara 6 – 10 kali), pada pusat pendapatan, sebanyak 93,43 % responden mendapatkan pelatihan kurang dari 10 kali (sebanyak 55,35 % mendapat pelatihan kurang dari 5 kali, dan 40 % mendapat pelatihan antara 6 – 10 kali), sedangkan pada pusat biaya, sebanyak 100 % responden mendapatkan pelatihan kurang dari 10 kali (sebanyak 82,35 % mendapat pelatihan kurang dari 5 kali, dan 17,65 % mendapat pelatihan antara 6 – 10 kali),

Dari Lampiran 2, Lampiran 3, dan Lampiran 4, diketahui bahwa rata-rata responden pada pusat laba mendapat pelatihan 6,17 kali, pada pusat pendapatan 6,07 kali, dan pada pusat biaya 4,03 kali.

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa variabel keterampilan individu mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi manajer pusat pendapatan, disusul pusat laba. Hal ini dapat dijelaskan bahwa keterampilan



individu yang didapat dari berbagai pelatihan dan seminar yang pernah diikutinya, dapat menambah wawasan dan perkembangan terkini maupun ide-ide yang cemerlang untuk menjawab permasalahan-permasalahan di bidang pemasaran yang mana hampir setiap jam dapat terjadi perubahan. Lain halnya di bidang produksi, umumnya pekerjaan-pekerjaan yang ada sudah bersifat kontinyu dan terprogram. Disamping itu rendahnya pengaruh pelatihan pada pusat biaya juga dipengaruhi oleh rendahnya pelatihan yang diikuti oleh responden pusat biaya dibandingkan dengan responden pusat pertanggungjawaban yang lainnya.

### 6.3.3. Pengalaman Individu

Pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Masa kerja merupakan salah satu faktor individu yang berhubungan dengan perilaku persepsi individu. Misalnya alasan seseorang yang telah bekerja lima belas tahun atau lebih dalam memandang suatu situasi sungguh berbeda dengan pekerja yang baru bekerja setahun.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel pengalaman individu mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 7,35 %
- Pada pusat pendapatan = 1,81 %
- Pada pusat biaya = 22,42 %

Hasil tabulasi pengalaman responden dapat dijelaskan pada Tabel 6.3., Tabel 6.15. dan Tabel 6.27. Pada pusat laba, sebanyak 53,33 % responden

mempunyai pengalaman kurang dari 10 tahun (sebanyak 13 % mempunyai pengalaman kurang dari 5 tahun, dan 43 % mempunyai pengalaman antara 6 – 10 tahun), pada pusat pendapatan, sebanyak 50 % responden mempunyai pengalaman kurang dari 10 tahun (sebanyak 3,33 % mempunyai pengalaman kurang dari 5 tahun, dan 46,67 % mempunyai pengalaman antara 6 – 10 tahun), sedangkan pada pusat biaya, sebanyak 44,12 % responden mempunyai pengalaman kurang dari 10 tahun (sebanyak 23,53 % mempunyai pengalaman kurang dari 5 tahun, dan 120,59 % mempunyai pengalaman antara 6 – 10 tahun),

Dari Lampiran 2, Lampiran 3, dan Lampiran 4, diketahui bahwa rata-rata responden pada pusat laba mempunyai pengalaman kerja selama 11,73 tahun, pada pusat pendapatan mempunyai pengalaman kerja sebanyak 11,6 tahun, dan pada pusat biaya mempunyai pengalaman sebanyak 12,79 tahun.

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa variabel pengalaman individu mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi manajer pusat biaya disusul pusat laba. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sifat pekerjaan pada bagian produksi umumnya adalah pekerjaan-pekerjaan yang sudah bersifat kontinyu dan terprogram. Jadi disini yang diperlukan adalah pengembangan standar pekerjaan. Semakin lama responden bekerja berarti semakin banyak pengalaman yang diperolehnya atas pekerjaan tersebut, sehingga ia akan semakin tahu dan dengan mudah menentukan standar-standar untuk suatu pekerjaan tertentu. Pada pusat pendapatan, pengaruhnya paling rendah dikarenakan bahwa pada pusat pertanggungjawaban ini, bukan hanya pengalaman yang utama, tetapi informasi terkini atas produk perusahaan, bukan efisiensi biaya.

Disamping itu tingginya pengaruh pengalaman pada pusat biaya juga dipengaruhi oleh banyaknya pengalaman responden pusat biaya dibandingkan dengan responden pusat pertanggungjawaban yang lainnya.

#### **6.3.4. Kepuasan Imbalan Ekstrinsik**

Kepuasan imbalan ekstrinsik digunakan oleh organisasi dalam usaha mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota mereka. Imbalan ekstrinsik bisa berupa uang, interpersonal dan promosi.

Untuk memahami benar bagaimana uang itu dapat memodifikasi perilaku, maka orang harus memahami persepsi dan preferensi orang dengan seksama. Rencana upah dan bonus individual kelihatannya paling baik jika manajemen berusaha mengaitkan upah dan kinerja. Rencana bonus pada umumnya lebih efektif karena secara khusus berhubungan langsung dengan kinerja yang dicapai sekarang ini oleh para karyawan.

Imbalan interpersonal seperti status dan pengakuan diberikan oleh perusahaan dengan menugaskan seseorang melakukan pekerjaan yang berprestasi tinggi, sehingga status yang dimiliki meningkat. Imbalan ini bisa berupa pujian di depan umum, pernyataan bahwa pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik, atau pemberian perhatian yang khusus. Sedangkan imbalan promosi didasarkan atas kemampuan seseorang disesuaikan dengan persyaratan suatu jabatan.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan imbalan ekstrinsik mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 12,27 %
- Pada pusat pendapatan = 24,01 %
- Pada pusat biaya = 1,76 %

Pengaruh kepuasan imbalan ekstrinsik ini dapat dijelaskan pada Tabel 6.4., Tabel 6.16., dan Tabel 6.28. Dari data tersebut diketahui bahwa secara keseluruhan, pada pusat laba, kepuasan imbalan ekstrinsik, sebanyak 22,22 % menilai sangat memuaskan, 36,67 % cukup memuaskan, 24,44 % menilai kurang memuaskan dan sebanyak 16,67 % menilai tidak memuaskan. Pada pusat pendapatan, kepuasan imbalan ekstrinsik, sebanyak 5,42 % menilai sangat memuaskan, 42,08 % cukup memuaskan, 35,00 % menilai kurang memuaskan dan sebanyak 17,50 % menilai tidak memuaskan. Pada pusat biaya, kepuasan imbalan ekstrinsik, sebanyak 16,91 % menilai sangat memuaskan, 29,78 % cukup memuaskan, 33,46 % menilai kurang memuaskan dan sebanyak 19,85 % menilai tidak memuaskan

Dari data tersebut di atas dapat diketahui bahwa pada pusat pendapatan, variabel kepuasan imbalan ekstrinsik mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan pusat pertanggung jawaban yang lain, dikarenakan bahwa pada pusat pendapatan orientasi pekerjaannya adalah pada seberapa besar dan banyak pusat pertanggungjawaban ini menjual produk perusahaan, sehingga sifat pekerjaan pada pusat pendapatan ini umumnya bersifat individual, bukan tim. Jadi disini, pada pusat pendapatan, umumnya gaji dan bonus disesuaikan dengan seberapa banyak bagian ini mampu menjual produk perusahaan. lain halnya

..

dengan pada bagian produksi, karena sifat pekerjaannya bersifat tim, umumnya untuk pekerjaan ini gaji sudah bersifat standar.

### 6.3.5. Kepuasan Imbalan Intrinsik

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan imbalan intrinsik mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 30,87 %
- Pada pusat pendapatan = 11,35 %
- Pada pusat biaya = 13,52 %

Pengaruh kepuasan imbalan intrinsik ini dapat dijelaskan pada Tabel 6.5., Tabel 6.17., dan Tabel 6.29. Dari data tersebut diketahui bahwa secara keseluruhan, pada pusat laba, kepuasan imbalan intrinsik, sebanyak 30,00 % menilai selalu mampu menyelesaikan, 34,17 % sering, 15,85 % menilai jarang dan sebanyak 20,00 % menilai tidak pernah mampu menyelesaikan. Pada pusat pendapatan, kepuasan imbalan intrinsik, sebanyak 22,50 % menilai selalu mampu menyelesaikan, 31,67 % sering, 22,50 % menilai jarang dan sebanyak 23,33 % menilai tidak pernah mampu menyelesaikan. Pada pusat biaya, kepuasan imbalan intrinsik, sebanyak 36,67 % menilai selalu mampu menyelesaikan, 27,94 % sering, 16,18 % menilai jarang dan sebanyak 19,21 % menilai tidak pernah mampu menyelesaikan

Kepuasan imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai dari dalam dan oleh individu sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan tidak bergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain. Imbalan intrinsik mempunyai

..

potensi pengaruh yang besar atas perilaku individu dalam organisasi. Imbalan intrinsik bisa berupa perasaan mampu menyelesaikan tugas, perasaan berprestasi, perasaan memperoleh otonomi, dan perasaan pengembangan pribadi.

Beberapa karyawan menganggap bahwa penyelesaian tugas merupakan suatu kebutuhan, kesempatan yang memungkinkan karyawan tersebut menyelesaikan tugas mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja.

Prestasi merupakan imbalan yang diperoleh apabila seorang karyawan mencapai suatu tujuan yang bersifat menantang. Beberapa karyawan mencari tujuan yang bersifat menantang, sedang karyawan lain cenderung menyelesaikan tujuan yang tingkat tantangannya sedang atau rendah.

Perasaan otonomi timbul dari kebebasan untuk mengerjakan apa yang dipandang paling baik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

Perkembangan pribadi seseorang merupakan pengalaman yang khusus. Seseorang yang mengalami perkembangan pribadinya merasakan adanya perkembangan ini dan dapat melihat bagaimana kemampuannya bertambah luas.

Dari data tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa pada pusat laba, variabel kepuasan imbalan intrinsik ini mempunyai pengaruh dominan, dibandingkan dengan pada pusat pertanggungjawaban yang lainnya. Hal ini dapat dijelaskan dari *theory of human motivation* dari Maslow, dimana posisi direktur atau manajemen puncak disini umumnya sudah berada pada posisi kebutuhan akan aktualisasi diri. Jadi keempat kebutuhan yang lain yang dikemukakan oleh Maslow (Kebutuhan psikologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang dan kebutuhan akan penghargaan) sudah terpenuhi. Pada taraf ini, yang



menjadi kebutuhan manajer pusat laba adalah kebutuhan atau keinginan untuk menjadi lebih besar dari keadaan saat ini, untuk menjadi apa yang bisa dicapainya. Mereka ingin melakukan apa yang sesuai dengan dirinya, apa yang bisa diwujudkan oleh seseorang maka dia harus mewujudkannya.

### 6.3.6. Kepuasan Imbalan Non Tradisional

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel imbalan non tradisional mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 1,18 %
- Pada pusat pendapatan = 3,99 %
- Pada pusat biaya = 3,08 %

Tinjauan teoritis menyatakan bahwa pada imbalan tradisional ini, karyawan selalu bebas memilih paket tunjangan, lamanya cuti didasarkan pada masa kerja yang bersangkutan, dan sistem pengajian dihubungkan pada peningkatan karyawan atas pekerjaan tersebut, serta insentif selalu didasarkan pada pendapatan perusahaan pada tahun tersebut.

Rendahnya tingkat pengaruh kepuasan imbalan non tradisional ini dapat dijelaskan pada Tabel 6.6., Tabel 6.18., dan Tabel 6.30.

Dari data tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden tidak puas akan kebebasan memilih paket tunjangan (pada direktur 40,00 %, pada pusat pendapatan 50,00 % dan pada pusat biaya 58,83 %). Demikian juga dengan gaji, sebagian besar (pada pusat biaya 58,84 %, pusat pendapatan 56,67 % dan pusat laba 43,33 %), gaji tidak pernah dihubungkan dengan peningkatan karyawan atas

pekerjaan tersebut, demikian juga dengan insentif (pada pusat biaya 47,06 %, pusat pendapatan 40,00 % dan pusat laba 40,00 %) tidak/jarang dihubungkan dengan pendapatan pada perusahaan tersebut. Akibat ketidakpuasan akan imbalan non tradisional ini, motivasi karyawan untuk berprestasi akan rendah karena gaji tidak pernah atau jarang dihubungkan dengan kinerja perusahaan.

### 6.3.7. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 5,78 %
- Pada pusat pendapatan = 8,63 %
- Pada pusat biaya = 17,78 %

Keterlibatan dan keterkaitan direktur (kepala divisi) sebagai pimpinan dan manajer-manajer pelaksana terlihat pada hasil tabulasi data jawaban responden yang terdiri dari direktur (kepala divisi), manajer (kepala bagian) pemasaran, dan manajer (kepala bagian) produksi seperti terlihat pada Tabel 6.7., Tabel 6.19., dan Tabel 6.31.

Menurut direktur, partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran, 68,89 % dinilai memuaskan, demikian juga dari hasil jawaban responden manajer pelaksana anggaran dalam proses penyusunan anggaran, secara keseluruhan dalam proses penyusunan anggaran untuk manajer pemasaran 76,67 % selalu dan sering dilibatkan secara aktif dalam proses penyusunan anggaran, sedangkan untuk manajer produksi dapat diketahui bahwa

76,67 % selalu dan sering dilibatkan secara aktif dalam proses awal pembuatan anggaran.

Dari hasil tersebut di atas dapat diketahui bahwa pengaruh terbesar dari partisipasi penyusunan anggaran ini ada pada pusat biaya. Hal ini disebabkan oleh karena pada pusat biaya, kinerjanya diukur atas dasar masukan yang diproses atau biaya yang dikeluarkan untuk memproses faktor produksi. Jadi titik sentral pada pusat biaya ini adalah proses pengendalian biaya, sehingga pada awal proses penyusunan anggaran biaya, manajer pusat biaya harus selalu berperan secara aktif.

Pada pusat laba dan pusat pendapatan, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerjanya relatif kecil dikarenakan bahwa pada pusat pendapatan, kinerjanya diukur atas dasar keluarannya, sedang pada pusat laba, kinerjanya diukur dari selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan. Padahal pada pusat pendapatan ini, untuk mencapai target anggaran yang telah ditentukan, banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhinya, misalnya fluktuasi harga komoditi, substitusi produksi, maupun permintaan atas komoditi tersebut.

Keterlibatan dan keterkaitan direktur sebagai pimpinan dan manajer masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam suatu perencanaan laba dan pengendalian biaya berhubungan langsung dengan keyakinan bahwa mereka semua mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi sepenuhnya hal-hal yang akan terjadi di kemudian hari. Manajemen harus yakin bahwa tujuan-tujuan

perusahaan yang nyata dapat berkembang di masa yang akan datang dan harus sadar akan pentingnya rasa keterikatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan adanya partisipasi yang aktif dari direktur selaku pimpinan dan para manajer pusat pertanggungjawaban selaku pelaksana anggaran akan menciptakan komunikasi yang lancar antara manajer puncak dan bawahannya. Diharapkan dengan adanya komunikasi yang lancar ini akan dapat meningkatkan proses pengembangan tujuan perusahaan, rincian tujuan-tujuan khusus, pelaksanaan dan pelaporan hasil kegiatan, serta tindak lanjut yang berhubungan dengan evaluasi pelaksanaan pusat-pusat pertanggungjawaban. Bila dalam memahami tujuan dan tanggungjawab antara manajemen puncak dan bawahan selaras, maka anggaran bisa sebagai alat komunikasi yang baik, dan akhirnya, diharapkan dengan adanya partisipasi aktif dari para manajer masing-masing pusat pertanggungjawaban, mereka akan dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang disusun, sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerjanya.

#### 6.3.8. Kejelasan Sasaran Anggaran

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = -0,41 %
- Pada pusat pendapatan = 1,45 %
- Pada pusat biaya = -0,56 %

Tinjauan teoritis menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih spesifik lebih produktif bila dibandingkan dengan yang tidak spesifik. Hal ini juga

mendorong para pelaksana untuk melakukan pekerjaan dengan baik, atau dengan kata lain, apabila pekerjaan yang harus dilaksanakan diketahui dengan jelas oleh para manajer dan prestasinya diukur berdasarkan target yang ditetapkan dalam anggaran, maka prestasi manajer tersebut naik. Sebaliknya apabila pekerjaan yang dilaksanakan kurang jelas sehingga meragukan para manajer tersebut, maka prestasi para manajer menurun apabila prestasi diukur dengan kemampuan mereka mencapai sasaran.

Rendahnya tingkat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban ini dapat dijelaskan dalam Tabel 6.8., Tabel 6.20., dan Tabel 6.32.

Dari jawaban hasil responden manajer pemasaran, diketahui bahwa 23,33 % menjawab tidak pernah tahu secara jelas dan spesifik sasaran anggarannya, kearah mana sasaran anggaran dibuat, serta berapa jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut.

Sementara itu, dari hasil analisis kuantitatif di atas diketahui bahwa pengaruh variabel sasaran anggaran ini berbanding terbalik dengan variabel prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Adanya pertentangan (ketidaksamaan) antara tinjauan teoritis dengan hasil penelitian ini (walaupun persentasenya sangat kecil, bahkan bisa diabaikan karena kurang dari 1 persen, yaitu untuk pusat laba sebesar 0,41 % dan pusat produksi sebesar 0,56 %) dapat dijelaskan dari jawaban responden yang telah dirangkum dalam Tabel 6.8., dan Tabel 6.32. Dari hasil tabulasi dari Tabel-Tabel tersebut di atas terungkap bahwa secara keseluruhan menurut direktur 23,33 % manajer tidak pernah tahu secara

jelas dan spesifik sasaran anggarannya, ke arah mana sasaran anggaran tersebut dibuat, serta berapa jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut. Demikian juga dengan jawaban responden pada pusat produksi, secara keseluruhan 18,63 % tidak pernah tahu secara jelas dan spesifik sasaran anggarannya, ke arah mana sasaran anggaran tersebut dibuat, serta berapa jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut.

Konsekwensi dari hal tersebut di atas, manajer pelaksana anggaran dalam melaksanakan tugas sehari-hari tidak berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan.

#### **6.3.9. Umpan Balik Anggaran**

Dalam rangka pelaksanaan suatu kegiatan, umpan balik dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dimaksud, terutama di tahap akhir pelaksanaannya. Dengan adanya umpan balik anggaran dapat dilakukan pengukuran pelaksanaan yang selanjutnya akan dibandingkan dengan rencana semula. Proses pengendalian anggaran ini dapat mendorong motivasi pelaksana anggaran. Hal ini karena umpan balik anggaran menunjukkan sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai sehingga mereka akan mengetahui prestasi kerjanya, yang akan dipakai sebagai dasar penilaian tentang keberhasilan maupun kegagalannya. Proses umpan balik anggaran merupakan suatu aspek penting dalam pelaksanaan anggaran, karena dapat memotivasi bagi pelaksana anggaran, serta pencapaian sasaran anggaran yang telah ditetapkan.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel umpan balik anggaran mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = -6,31 %
- Pada pusat pendapatan = -12,09 %
- Pada pusat biaya = 7,89 %

Dari hasil analisis kuantitatif di atas diketahui bahwa variabel umpan balik anggaran ini berbanding terbalik dengan variabel prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Adanya pertentangan antara tinjauan teoritis dengan hasil penelitian ini dapat dijelaskan dari hasil jawaban responden yang telah dirangkum dalam Tabel 6.9., Tabel 6.21., dan Tabel 6.33. Dari hasil tabulasi pada tabel-tabel tersebut terungkap bahwa secara keseluruhan, menurut penilaian direktur (kepala divisi) mengenai segala permasalahan yang terkait dengan variabel umpan balik anggaran (yang terdiri dari indikator-indikator tindak lanjut yang dilakukan manajer pelaksana anggaran atas data umpan balik anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka, indikator konsep pemecahan yang diusulkan para manajer pelaksana anggaran jika terjadi penyimpangan, serta indikator tanggungjawab yang dilakukan manajer pelaksana anggaran) terungkap bahwa sebagian besar (51,11 %) manajer pelaksana anggaran dinilai kurang dan tidak memuaskan. Sedang dari jawaban manajer pelaksana anggaran secara keseluruhan (untuk manajer produksi menjawab 33,53 % dan manajer pemasaran 35,56 %) terungkap bahwa data-data mengenai umpan balik anggaran jarang/tidak pernah digunakan dalam pelaksanaan anggaran, jarang/tidak pernah diketahui seberapa



jauh hasil yang telah dicapai, dan jarang/tidak pernah diminta oleh atasannya untuk berkonsultasi atas penyimpangan yang terjadi.

Dari jawaban di atas terungkap bahwa antara manajer pelaksana anggaran dengan manajemen puncak kurang ada satu bahasa dalam hal pemanfaatan data umpan balik anggaran ini.

### **6.3.10. Tingkat Kesulitan Anggaran**

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 3,73 %
- Pada pusat pendapatan = 0,16 %
- Pada pusat biaya = -8,53 %

Tinjauan teoritis menyatakan bahwa tingkat kesulitan anggaran adalah sasaran anggaran yang ingin dicapai yang meliputi sasaran anggaran yang mudah dicapai, serta sasaran anggaran yang sulit dicapai. Sasaran anggaran yang mudah dicapai tidak memberikan tantangan, hanya akan memberikan efek motivasi yang kecil bagi pelaksana anggaran. Sasaran anggaran yang terlalu ketat dan sulit dicapai menyebabkan timbulnya perasaan gagal, frustrasi, serta tingkat aspirasi rendah dan akhirnya menolak sasaran bagi pelaksana anggaran.

Jawaban responden yang telah dirangkum dalam Tabel 6.10., Tabel 6.22., dan Tabel 6.34., terlihat bahwa menurut direktur, secara keseluruhan tanggapan pelaksana anggaran tentang tingkat kesulitan anggaran, serta upaya-upaya pelaksana anggaran bila menghadapi kesulitan dan penguasaan pelaksanaan

anggaran tentang seluk beluk pekerjaan dan kemampuan mereka mengatasi kesulitan yang terjadi sebanyak 51,11% kurang/tidak memuaskan. Tetapi menurut jawaban responden pelaksana anggaran didapat fakta bahwa mereka menemui kesulitan anggaran (37,25 % untuk manajer produksi dan 44,44 % untuk manajer pemasaran). Hal ini berdampak pada kurang tercapainya target seperti yang diamanatkan dalam anggaran.

### 6.3.11. Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran dilakukan dengan maksud untuk mencari tahu tentang kemungkinan penyimpangan anggaran dalam suatu pusat pertanggungjawaban. Tindakan evaluasi ini penting dalam pelaksanaan pengendalian anggaran, mengingat tanpa evaluasi, anggaran hanya berfungsi sebagai alat perencanaan saja. Agar anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian, maka harus selalu ada tindakan evaluasi. Apabila anggaran digunakan untuk evaluasi pelaksanaan, ada kecenderungan untuk mempengaruhi perilaku dan sikap bagi para pelaksana anggaran.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel Evaluasi anggaran mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = -3,08 %
- Pada pusat pendapatan = -,20 %
- Pada pusat biaya = 2,34 %

Kurang berpengaruhnya variabel evaluasi anggaran terhadap variabel prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dapat dijelaskan dari hasil tabulasi

jawaban responden yang terangkum dalam Tabel 6.11., Tabel 6.23. dan Tabel 6.35.

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa, dibagian pemasaran, 46,67 % dan di bagian produksi sebanyak 34,31 % responden menjawab bahwa monitoring dan pelaporan atas penyimpangan (*variance*) yang terjadi jarang/tidak pernah dilaporkan kepada atasannya (dalam hal ini direktur), jarang/tidak pernah dievaluasi, dimonitor dan dilaporkan secara teratur dan apabila ada penyimpangan (*variance*) jarang/tidak pernah ditegor oleh atasannya, serta jarang/tidak pernah digunakan sebagai faktor untuk menilai prestasi (konduite) manajer yang bersangkutan.

Menurut jawaban direktur, sebanyak 55,11 % menjawab bahwa pelaksana anggaran kurang/tidak taat terhadap standar/pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan, juga pelaksana anggaran tidak pernah melaporkan penanggulangan atas penyimpangan anggaran.

Sebagai konsekwensi dari permasalahan di atas, karena evaluasi anggaran tidak digunakan sebagai bagian yang integral dalam penilaian prestasi (konduite) manajer pelaksana anggaran, akibatnya manajer pelaksana anggaran kuraang ada kemauan untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditentukan. Ini berarti bahwa proses evaluasi anggaran tidak dijalankan sebagaimana mestinya.

### **6.3.12. Keadilan Anggaran**

Pengertian keadilan anggaran adalah proses penyusunan anggaran harus dimulai dari bawah (manajer pelaksana anggaran) kemudian diteruskan ke atas,

setelah itu dinilai dan disahkan oleh manajer puncak (direksi). Proses penilaian dan pengesahan anggaran haruslah penuh pertimbangan dan disertai dengan kebijakan yang benar.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara parsial variabel keadilan mempunyai pengaruh :

- Pada pusat laba = 5,87 %
- Pada pusat pendapatan = 1,62 %
- Pada pusat biaya = 1.16013E-04

Dari hasil diskripsi jawaban responden yang terangkum pada Tabel 6.12., Tabel 6.24., dan Tabel 6.36., terungkap bahwa sistem anggaran yang diterapkan oleh perusahaan menurut versi direktur menerapkan sistem anggaran yang tidak jelas/menentu, yaitu sebesar 46,66 %, sedang menurut versi manajer pemasaran sebesar 36,67 % dan produksi sebesar 17,65 %.

Konsekwensi dari semua ini adalah, walaupun dalam proses awal pembuatan anggaran semua jenjang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, tetapi karena sistem penyusunan anggaran tidak pernah tetap (berubah-ubah), maka akan membawa dampak pelaksana anggaran menjadi kebingungan dalam proses pelaksanaan anggaran.

### **6.3.13. Kualitas Kinerja**

Dari Tabel 6.37. di atas, dapat diketahui bahwa kualitas kinerja sangat diperlukan oleh ketiga pusat pertanggungjawaban, baik pusat laba, pusat pendapatan, maupun pusat biaya.

### **1. Pengembangan sumber daya manusia**

Pada pusat pendapatan dan biaya, 100,00 % responden menjawab bahwa untuk meningkatkan sumber daya manusia sangat diperlukan adanya pelatihan yang terjadwal, maupun pelatihan yang tidak terjadwal. Sedang pada pusat laba, 86,67 % menjawab diperlukan, dan hanya 13,33 % yang menjawab tidak diperlukan, karena alasan efisiensi dana, dan juga pengembangan sumber daya manusia sudah berjalan dengan sendirinya dari pengalaman mereka sehari-hari (*learning by doing*).

### **2. Sikap karyawan**

Dari jawaban ketiga pusat pertanggungjawaban didapat hasil bahwa 100,00 karyawan mendukung (memberikan kontribusi) terhadap kepemimpinan manajer pusat laba.

### **3. Tanggung jawab sosial**

Seluruh responden mengemukakan bahwa perusahaan harus mempunyai tanggungjawab sosial terhadap lingkungan sekitar, dalam bentuk bantuan pembangunan tempat-tempat ibadah, upacara-upacara adat, perbaikan prasarana jalan, dan sekali-kali mengadakan pengobatan gratis untuk masyarakat di sekeliling perusahaan.

### **4. Keseimbangan tujuan jangka pendek dengan jangka panjang.**

Baik responden manajer pusat laba maupun manajer pusat pendapatan dan pusat biaya, menjawab 100.00 % perencanaan pekerjaan jangka pendek harus selalu mengacu pada perencanaan jangka panjang.

### **5. Pengetahuan tentang pekerjaan**

Seluruh responden pusat pertanggungjawaban menjawab sangat mengetahui terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

### **6. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan**

Seluruh responden pusat pertanggungjawaban mengemukakan bahwa pernyataan-pernyataan yang disampaikan dapat dimengerti oleh mereka.

### **7. Keputusan yang diambil**

Menurut responden pusat pendapatan dan pusat biaya didapat data bahwa 100,00 % keputusan-keputusan yang diambil oleh pimpinan selalu mendukung kinerja perusahaan. Tetapi dari jawaban direktur, dalam hal ini manajer pusat laba, didapat data bahwa 46,67 % menjawab pernah mengambil keputusan yang salah akibat kurangnya informasi dan kesalahan memprediksi kondisi riil saat itu.

### **8. Perencanaan Kerja**

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, semua responden menjawab selalu taat pada rencana kerja yang telah disusun.

### **9. Kreativitas**

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan, seluruh responden menjawab diperlukan adanya kreativitas sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu.

### **10. Disiplin**

Didalam bekerja, seluruh responden menjawab bahwa seluruh karyawan harus selalu tunduk dan taat pada aturan-aturan yang telah dibuat oleh perusahaan tanpa pengecualian.

## 11. Kepemimpinan

Menurut responden manajer pusat laba diketahui bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan dapat diadaptasikan dengan baik di perusahaan, hal ini sesuai dengan jawaban responden pelaksana bahwa pola kepemimpinan atasan dinilai memuaskan.

### 6.4. Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang menghasilkan estimator tidak bias harus memenuhi asumsi klasik, diantaranya : tidak terjadi multikolinearitas, tidak ada autokorelasi distribusi data normal, dan tidak ada heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi : uji normalitas, heteroskedastiasitas, dan multikolinearitas.

#### 6.4.1. Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi datanya normal atau tidak. Berdasarkan pada hasil uji normalitas dengan *soft ware* statistik SPSS 8, pola *scatter plot* data untuk semua model regresi yang digunakan dalam penelitian (Pusat laba, pusat pendapatan maupun pusat biaya) sesuai dengan Lampiran 14 menunjukkan bahwa distribusi data model regresi adalah normal (mendekati normal).



#### 6.4.2. Heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas adalah variabel dependen dalam penelitian tidak *equal* terhadap variabel dependen. Diagnosis adanya heteroskedastisitas dalam uji regresi dapat diidentifikasi dari pola *scatter plot diagram* yang dihasilkan oleh SPSS release 8.0. Apabila tidak ada pola tertentu dalam *scatter plot diagram*, maka tidak ada gejala heteroskedastisitas dari model regresi yang digunakan.

Hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas untuk ketiga pusat pertanggungjawaban (pusat laba, pusat pendapatan dan pusat biaya) sesuai Lampiran 15 menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu dalam *scatter plot data* untuk semua model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil ini mengindikasikan bahwa semua model yang digunakan tidak ada gejala heteroskedastisitas atau dengan kata lain varian variabel dependen dan independennya relatif tidak berbeda (homogen).

#### 6.4.3. Multikolinieritas.

Multikolinieritas adalah adanya hubungan spesifik (mendekati sempurna) antar variabel independen, sehingga model regresi yang diperoleh tidak valid untuk memprediksi variabel independen. Masalah multikolinieritas terjadi apabila ditemukan koefisien korelasi antar variabel lebih besar dari 0.8 (Cooper dan Emory, 1995).

Hasil pengujian multikolinieritas yang disajikan Lampiran 16, menunjukkan bahwa dalam penelitian ini ditemukan korelasi antar variabel yang

koefisiennya lebih besar dari 0.8. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada gejala multikolinier untuk semua model regresi yang digunakan.

#### **6.5. Keterbatasan Penelitian.**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan, sebagai berikut :

- a. Daerah penelitian adalah Kalimantan Barat dan perusahaan yang diambil sebagai sampel adalah perusahaan besar perkebunan. Alasannya dipilih Kalimantan Barat sebagai daerah penelitian karena prioritas pertama pembangunan Propinsi Kalimantan Barat pada bidang perkebunan, hal ini tertuang dalam Tri Program Utama Pembangunan Kalimantan Barat. Perusahaan perkebunan yang dijadikan sampel adalah perusahaan besar (perusahaan yang mempunyai pekerja lebih besar atau sama dengan 100 orang), sesuai dengan pengertian dari Biro Pusat Statistik (BPS, 1992 : 269).
- b. Berdasarkan sifat permasalahannya, penelitian ini bersifat korelasional, bukan eksperimental. Bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan jika ada seberapa besar derajat hubungannya, antara berbagai variabel (Zainuddin, 2000 : 29). Dalam penelitian ini responden mengisi seluruh kuesioner yang telah disediakan oleh peneliti, sehingga jawaban subjektif dari responden kemungkinan ada.



## **BAB 7** **SIMPULAN DAN SARAN**



## **BAB 7**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **7.1. Simpulan**

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang berkesinambungan. Dalam penilaian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban, penentuan tolok ukur sangat erat kaitannya dengan informasi akuntansi manajemen yang digunakan. Informasi akuntansi yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dinilai kinerjanya, agar hasil penilaian tersebut dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Jika penggunaan informasi akuntansi dan tolok ukur untuk penilaian tidak sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang akan diukur, maka akan menimbulkan perilaku manajer-manajer pusat pertanggungjawaban yang tidak wajar. Oleh sebab itu setiap pusat-pusat pertanggungjawaban akan berbeda cara pengukuran kinerjanya, tergantung dengan karakteristik kegiatan pengolahan masukan dan keluarannya.

Pengujian hipotesis dalam studi ini memberikan bukti empiris bahwa :

#### **1. Pusat Laba.**

- 1.1. Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran,

evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Bukti ini memperkuat teori tentang hubungan antara kemampuan, kepuasan imbalan dan karakteristik anggaran terhadap kinerja yang baru dilakukan secara sepotong-sepotong seperti yang dikemukakan oleh Snell dan Youndt (1995).

- 1.2. Pada hipotesis kedua, kepuasan imbalan intrinsik (berwujud peluang penyelesaian tugas, peluang pencapaian tujuan yang menantang, otonomi, serta pertumbuhan pribadi) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Hasil ini memperkuat teori tentang motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow (1943), dimana posisi direktur utama dalam hirarki kebutuhan dasar yang dikemukakan oleh Maslow di atas berada dalam kategori kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Pada tingkatan ini, kebutuhan akan reputasi dan prestise (sebagai penghargaan dari orang lain, pengakuan, perhatian dan peran atau apresiasi) menjadi sangat penting. Individu (dalam hal ini direktur utama) ingin mengaktualisasikan potensi apa yang dimilikinya, mempunyai kecenderungan untuk menjadi lebih besar dari keadaan seseorang saat ini, serta untuk menjadi apa yang bisa dicapainya.

- 1.3. Kualitas kinerja (pengembangan sumber daya manusia, sikap karyawan, mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Hasil ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Lewis (1955) maupun oleh Lopez (1982) yang mengukur kinerja secara kualitatif.

- 1.4. Variabel pendidikan, keterampilan dan pengalaman mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba dikarenakan perusahaan kurang memberikan otonomi (kebebasan) yang cukup (50 % berpendapat kurang) untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang paling baik dalam situasi tertentu. Padahal, pada saat penelitian ini dilakukan, perusahaan sedang dihadapkan pada permasalahan krisis moneter yang cukup berat, ditambah dengan lingkungan di sekitar perusahaan yang tidak mendukung akibat konflik (perang) antar suku yang sengit, sehingga pada saat itu, manajer harus secara cepat memutuskan segala sesuatunya pada saat itu juga untukantisipasi perubahan lingkungan.
- 1.5. Variabel kepuasan imbalan ekstrinsik dan kepuasan imbalan non tradisional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba. Hal ini memberikan indikasi bahwa responden dalam hal ini direktur perusahaan dalam bekerja tidak mendasarkan diri pada berapa upah nominal yang akan diterima atas pekerjaannya tersebut. Terbukti dari jawaban manajer pusat laba diketahui bahwa 60 % berpendapat gaji yang diterima kurang (tidak) memuaskan. Disamping itu, promosi jabatan 50 % responden

menjawab kurang dikaitkan dengan evaluasi kinerja individual dan masa kerja, serta lamanya cuti dalam satu tahun jarang didasarkan pada masa kerja.

- 1.6. Variabel karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba. Hal ini memberikan indikasi kurangnya pemahaman dan penerapan yang benar pada proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran oleh direktur selaku pimpinan puncak perusahaan. Ini terbukti dari kurangnya tindak lanjut dari adanya umpan balik anggaran (56,67 % berpendapat kurang), konsep pemecahan (cara mengatasi), dan tanggung jawab manajer jika terjadi penyimpangan anggaran (53,33 % berpendapat kurang), serta pelaporan penanggulangan penyimpangan anggaran (50 % berpendapat kurang).
- 1.7. Disamping hal tersebut di atas, pada saat penelitian ini dilakukan, situasi ekonomi Indonesia secara keseluruhan sedang dilanda krisis moneter, serta terjadi konflik (perang) antar suku di daerah penelitian yang sangat mempengaruhi rasa aman bagi responden..

## 2. Pusat Pendapatan.

- 2.1. Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non



tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Bukti ini memperkuat teori tentang hubungan antara kemampuan, imbalan dan karakteristik anggaran terhadap kinerja yang baru dilakukan secara sepotong-sepotong seperti yang dikemukakan oleh Snell dan Youndt (1995).

2.2. Pada hipotesis kedua, keterampilan individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Bukti ini memperkuat pendapat Becker dan Gerhard (1996) yang menyatakan bahwa suatu lingkungan ekonomi yang mengalami perubahan dengan cepat yang dikarakteristikkan dengan fenomena-fenomena seperti globalisasi dan deregulasi pasar, perubahan permintaan konsumen, dan semakin tingginya tingkat persaingan pasar produk, manajer pemasaran haruslah meningkatkan kualitas, produktivitas dan kecepatan pemasaran. Untuk meningkatkan kinerjanya, manajer pemasaran harus selalu meningkatkan keterampilan pemasarannya. Perbedaan sumber daya manusia memberikan perbedaan yang berarti terhadap kinerja suatu perusahaan. Keterampilan individu yang didapat dari berbagai pelatihan dan seminar

yang pernah diikuti dapat menambah wawasan dan perkembangan terkini maupun ide-ide cemerlang untuk menjawab permasalahan di bidang pemasaran yang mana hampir setiap jam dapat terjadi perubahan.

Bukti ini juga memperkuat pendapat yang dikemukakan oleh McNerney (1995), serta Rusell *et al.* (1985) yang menyatakan bahwa tambahan keterampilan baru akan meningkatkan kinerja.

- 2.3. Kualitas kinerja (pengembangan sumber daya manusia, sikap karyawan, mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pusat pendapatan pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Hasil ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Lewis (1955) maupun oleh Lopez (1982) yang mengukur kinerja secara kualitatif.

- 2.4. Variabel pendidikan dan pengalaman mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan dikarenakan bahwa perusahaan kurang memberikan otonomi (kebebasan) yang cukup (42,23 % berpendapat kurang) untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang paling baik dalam situasi tertentu. Padahal, pada saat penelitian ini dilakukan, perusahaan sedang dihadapkan pada permasalahan krisis moneter yang cukup berat, ditambah dengan lingkungan di sekitar perusahaan yang tidak mendukung akibat konflik (perang) antar suku yang sengit, sehingga pada saat itu, manajer harus secara cepat memutuskan segala sesuatunya pada saat itu juga untukantisipasi perubahan lingkungan.

- 2.5. Variabel kepuasan imbalan intrinsik maupun kepuasan imbalan non tradisional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan. Ini timbul karena kurangnya motivasi untuk mendapatkan prestasi (50 % berpendapat kurang) dan otonomi dalam pengambilan keputusan serta dorongan dari pimpinan untuk mengembangkan keterampilan dan memaksimumkan potensinya (42,23 % berpendapat kurang). Disamping itu, perusahaan kurang memberikan kebebasan memilih semua paket tunjangan dalam bentuk kas (50 % berpendapat kurang), serta peningkatan gaji kurang dihubungkan dengan peningkatan penguasaan atas pekerjaan tersebut (56,67 % berpendapat kurang).
- 2.6. Variabel karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat pendapatan. Hal ini memberikan indikasi bahwa pada bagian pemasaran proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran pada bidang pemasaran sulit dilakukan karena tuntutan perubahan yang cepat pada bidang ini. Disamping itu, kurangnya evaluasi, monitoring dan pelaporan serta teguran secara teratur apabila terjadi penyimpangan anggaran (53,34 % berpendapat kurang). Berbagai penyimpangan (*variance*) anggaran yang timbul tidak selalu digunakan

(sebagai faktor) untuk penilaian prestasi (konduite), serta sulitnya dalam pencapaian anggaran (50% berpendapat kurang) di bidangnya.

- 2.7. Disamping hal tersebut di atas, pada saat penelitian ini dilakukan, situasi ekonomi Indonesia secara keseluruhan sedang dilanda krisis moneter, serta terjadi konflik (perang) antar suku di daerah penelitian yang sangat mempengaruhi rasa aman bagi responden.

### 3. Pusat Biaya.

- 3.1. Kemampuan individu (kemampuan, keterampilan dan pengalaman), kepuasan imbalan (imbalan ekstrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan non tradisional) dan karakteristik anggaran (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan anggaran) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Bukti ini memperkuat teori tentang hubungan antara kemampuan, kepuasan imbalan dan karakteristik anggaran terhadap kinerja yang baru dilakukan secara sepotong-sepotong seperti yang dikemukakan oleh Snell dan Youndt (1995).

- 3.2. Pada hipotesis kedua, pengalaman individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Hasil ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Nimran (1989), Sunuharyo (1990), Suharsono (1991) dan Troena (1996).

- 3.3. Kualitas kinerja (pengembangan sumber daya manusia, sikap karyawan, mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Hasil ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Lewis (1955) maupun oleh Lopez (1982) yang mengukur kinerja secara kualitatif.

- 3.4. Variabel pendidikan dan keterampilan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat biaya dikarenakan bahwa perusahaan kurang memberikan otonomi (kebebasan) yang cukup (41,18 % berpendapat kurang) untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang paling baik dalam situasi tertentu. Padahal, pada saat penelitian ini dilakukan, perusahaan sedang dihadapkan pada permasalahan krisis moneter yang cukup berat, ditambah dengan lingkungan di sekitar perusahaan yang tidak mendukung akibat konflik (perang) antar suku yang sengit, sehingga pada saat itu, manajer harus secara cepat memutuskan segala sesuatunya pada saat itu juga untukantisipasi perubahan lingkungan.
- 3.5. Variabel kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik maupun kepuasan imbalan non tradisional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer produksi, ini terjadi karena rendahnya gaji yang diterima manajer bila dibandingkan dengan perusahaan sejenis (50 %), peningkatan gaji kurang dihubungkan dengan peningkatan penguasaan

karyawan atas pekerjaan tersebut (58,82 % berpendapat kurang). Disamping itu kurangnya perhatian dari pimpinan perusahaan dalam hubungannya dengan komentar (64,71 % berpendapat kurang), pujian (70,58 % berpendapat kurang), perhatian khusus (64,71 % berpendapat kurang) apabila manajer pusat biaya telah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan memuaskan, serta kurangnya otonomi dalam pengambilan keputusan dan dorongan dari pimpinan untuk mengembangkan dan memaksimalkan potensinya (41,18 % berpendapat kurang). Dalam hubungannya dengan promosi jabatan, ternyata kurang dikaitkan dengan masa kerja yang bersangkutan, dan lamanya cuti dalam satu tahun tidak didasarkan pada masa kerja di perusahaan itu (50 % berpendapat kurang). Perusahaan juga kurang memberi kebebasan dalam hal memilih semua paket tunjangan dalam bentuk kas (58,83 % berpendapat kurang).

- 3.6. Disamping hal tersebut di atas, pada saat penelitian ini dilakukan, situasi ekonomi Indonesia secara keseluruhan sedang dilanda krisis moneter, serta terjadi konflik (perang) antar suku di daerah penelitian yang sangat mempengaruhi rasa aman bagi responden.



## 7.2. Saran

1. Variabel pendidikan dan keterampilan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban (pusat laba,

- pusat pendapatan maupun pusat biaya). Hal ini memberi indikasi bahwa perusahaan kurang memandang arti pentingnya faktor pendidikan dan keterampilan dalam membentuk kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, salah satu faktornya dengan meningkatkan pendidikan dan keterampilan karyawan. Perusahaan seyogyanya merencanakan program pendidikan dan latihan yang waktunya diambil pada saat hari libur. Misalnya, setiap dua kali hari minggu dalam sebulan hadir dalam kelas untuk belajar.
2. Untuk meningkatkan kesetiaan dan loyalitas, kesepakatan serta harga diri karyawan, perlu diadakan penyederhanaan tingkat besarnya pembayaran menjadi beberapa kelompok tertentu, misalnya pembayaran untuk kelompok manajer ada dalam tingkatan pertama, kemudian untuk semua tenaga teknis pada tingkatan kedua, untuk pekerja ada dalam tingkat ketiga, dan selanjutnya pekerja part time (tidak tetap) ada dalam tingkatan keempat.

Kenaikan pembayaran atau besarnya jumlah yang diterima oleh karyawan seyogyanya dihubungkan dengan keterampilan yang dimilikinya, dalam hal ini pembayaran tidak berdasarkan pekerjaan dasarnya, juga tidak berdasarkan senioritas. Karena itu cara yang harus ditempuh adalah mendorong kinerja orang-orang yang masih kurang untuk ditingkatkan atau "pergi" (berhenti). Disain imbalan dari sebuah tim seharusnya mengikuti sistem imbalan dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam situasi dimana keberadaannya relatif bebas (tidak tergantung), ukuran keberhasilan tim



dapat dinilai dan dengan sendirinya imbalan dengan mudah dapat ditentukan berdasar hasil yang dicapai. Dalam situasi dimana keberadaan tim tergantung dengan yang lain, maka perencanaan terhadap perlengkapan, bagian dan imbalannya hendaknya ditentukan dengan sistem yang terbaik. Manajemen harus hati-hati menganalisis situasi tergantung dengan tidak tergantung ini.

3. Dalam proses pembuatan anggaran, disamping memperhatikan faktor-faktor internal yang ada di dalam perusahaan, penyusun anggaran harus mampu untuk memprediksi dan meramalkan kondisi yang akan ada di masa yang akan datang, yang beberapa diantaranya, atau bahkan hampir seluruhnya di luar kendali dari manajer pusat pertanggungjawaban. empat dari kondisi yang paling penting saat ini adalah faktor keamanan, kepastian hukum, iklim ekonomi dan situasi kompetitif. Apabila ramalan ini tidak benar, maka sasaran anggaran juga keliru.

Untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan diperlukan adanya keterlibatan aktif dari setiap lini manajemen, sehingga mereka akan dapat membuat sasaran anggaran yang jelas, gamblang dan terinci secara spesifik dengan tingkat kesulitan anggaran yang masih dapat dicapai oleh pelaksana anggaran, serta mekanisme-mekanisme yang ada dalam umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran harus dijalankan secara konsekuen dan menyeluruh.

Setiap minggu, khususnya di bagian produksi, prestasi saat ini dan prestasi yang diharapkan untuk tahun tersebut haruslah dianalisis secara terperinci, penyimpangan (*variance*) yang ada dijelaskan, dan rangkaian-rangkaian tindakan korektif haruslah segera dipertimbangkan bila kelihatannya sasaran anggaran tidak terpenuhi.

Agar supaya sistem anggaran bisa berjalan secara efektif, maka diperlukan :

- a. Keterlibatan manajemen secara penuh dalam sistem penganggaran dan pelaporan. Ini biasanya memerlukan diskusi tatap muka setiap periode dengan para manajer pusat pertanggungjawaban. Dalam proses ini diperlukan adanya pengetahuan yang mendalam mengenai operasi yang ditinjau, serta kemampuan menganalisis dan menafsirkan data keuangan.
- b. Adanya staf akuntansi, penganggaran dan analitis yang berkemampuan untuk membuat informasi keuangan yang dapat diandalkan semaksimal mungkin dan untuk membantu manajemen menggunakan informasi itu.
- c. Jika ada tindakan korektif yang diusulkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka haruslah terlebih dahulu ditinjau secara rinci bersama manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Ini akan mengurangi kemungkinan diambilnya tindakan jangka pendek yang tidak ekonomis.
- d. Direktur dalam menilai manajer pusat pertanggungjawaban disamping atas dasar prestasi anggarannya, juga atas dasar pengamatan pribadi.

Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dapat ditentukan sebagian berdasarkan pada mutu keputusan mereka, tidaklah perlu menunggu sampai dampak keputusan itu tercermin dalam laba.

- e. Direktur harus dapat menetapkan filosofi bahwa manajer pusat pertanggungjawaban yang menunda laporan tentang masalah yang baru muncul haruslah dianggap sebagai melakukan "dosa" besar. Sikap ini yang didukung dengan usaha analitis yang ekstensif dari staf keuangan, dapat memperbaiki mutu informasi yang diberikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Dalam studi ini, pengaruh dari kemampuan individu, kepuasan imbalan serta karakteristik anggaran terhadap kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang diteliti terbatas pada level pengambilan keputusan dalam perusahaan. Untuk melengkapi studi tentang kinerja diharapkan dilakukan studi lanjut tentang kinerja pada level pekerja. Di samping itu, berkaitan dengan banyaknya penolakan oleh masyarakat adat setempat akan eksistensi perusahaan perkebunan (Tabel 5.5 Hal. 109), diharapkan juga dilakukan studi yang mendalam mencakup variabel eksternal yang terdiri dari tanggungjawab sosial perusahaan terhadap lingkungan sekitar, interaksi manajer dengan lingkungan serta faktor-faktor sosiokultur masyarakat setempat.



**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan & Marwan Asri Sw. *Anggaran Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta. 1981
- Amabile, Teresa M. "How to Kill Creativity". *Harvard Business Review*. September-October. 1998. p. 77-87.
- Anthony, Robert N. John Dearden & Norton M. Bedford. *Management Control System*. 6th Edition. Richard D. Irwin. Inc. Boston. 1989.
- Anthony, Robert N. John Dearden & Vijay Govindarajan. *Management Control System*. Seventh Edition. Richard D. Irwin. Inc. Boston. 1992.
- Anthony, Robert N & James S. Reece. *Accounting Text and Cases*. Seventh Edition. Richard D Irwin. Inc. Homewood. Illinois. 1979.
- Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas, Interpretasi dan Komputasi*. Liberty. Yogyakarta. 1986.
- Test Prestasi*. Liberty. Yogyakarta. 1987.
- , *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar Offset. Yogyakarta. 1998.
- Balkin, D.B. & Gomez-Mejia L.R. "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy", *Strategic Management Journal*. 8. 1987. p. 169-182.
- Barkema, Harry G. & Gomez-Mejia, L.R. "Managerial Compensation and Firm Performance : A General research Framework". *Academy of Management Journal*. 41 (2). 1998. p. 135-145.
- Becker, Brian. & Barry Gerhart. "The Impact of Human resource management on Organizational performance : Progress and Prospect". *Academy of management Journal*. 39 (4). 1996. p.779-801.
- Biro Pusat Statistik. *Statistik Indonesia*. Jakarta. 1994.
- Blanchard, Ken. & Bob Nelson. "Recognition and Reward". *Executive Excellence*. April. 1997. p. 15.
- Brouwer, Curt. "Measuring the Devison Manager's Performance". *Management Accounting*. December 1984. p. 31-33.

- Cooper, D.R. & Emory, C.W. *Business Research Methods*. Richard D. Irwin : London. 1995.
- Daliman, Thomas. "Sawit bukan Kebutuhan rakyat, rakyat hanya Akan tambah menderita". *Kalimantan review*. No. 74. 10 Oktober-10 Nopember. 2001.
- Dayan, Anto. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid I. LP3ES. Jakarta. 1989.
- Deci, Edward L. "The effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation". *Journal Of Personality and Social Psychology*. vol. 31. New York. 1971. p. 105.
- Delaney, John T. & Mark A. Huselid. "The Impact of Human resource management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of management Journal*. 39 (4). 1996. p.949-969.
- Dimmick, D. & Murray, V.J. "Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations : The case of Human Resource management. *Academy of management Journal*. 21. 1978. p.611-613.
- Dinas Perkebunan Propinsi Kalimantan Barat, *Identifikasi dan Pengembangan Kim-bun*, Pontianak, 2000.
- , *Rencana Strategik Dinas Perkebunan Propinsi Kalimantan Barat*, Pontianak, Agustus 2001.
- , *Informasi Singkat Pembangunan Perkebunan di Kalimantan Barat*, Pontianak, Oktober 2001.
- Djuminah. "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kefektifan Pengendalian Manajemen Pada Bank-bank Di Indonesia". *Tesis*. FPS-UGM. Yogyakarta. 1992.
- Effendi, Sofian. "Prinsip-prinsip Pengukuran Dan Penyusunan Skala". *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta. 1989.
- Elmulti, Dean. "Sustaining High Performance Through Self-managed Work Teams". *Industrial management*. March/April. 1996. p. 4-9.
- Feldman, Daniel C. & Hugh J. Arnold. *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. McGraw-Hill. New York. 1983.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich & James H. Donnelly. Jr. *Organizations*. 8 Ed. Richard D Irwin, Inc. Boston. 1996.

- Go, Marcel. "Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Efektifitas Pelaksanaan Anggaran, Kasus Pada Perusahaan Rokok Kretek Di Perusahaan Jawa Tengah". *Tesis*. FPS-UGM. Yogyakarta. 1988.
- Gomez-Mejia, L.R. & Welbourne T.M. "Compensation Strategy : An Overview and Future Steps". *Human Resource Planning*, 1998. p.173-189.
- Guzzo, Richard A. "Types of Rewards. Cognitions and Work Motivation". *Academy of Management Review*. January. 1979. p.75-86.
- Hadi, Sutrisno. *Analisa Butir Untuk Instrumen Angket, Tes Dan Skala Nilai Dengan Basica*. Andi Offset. Yogyakarta. 1991.
- Hammond, John S. Ralph L. Keeney & Howard Raiffa. "The Hidden Traps in Decision making". *Harvard Business Review*. September-October. 1998. p.47-58.
- Haryono. "Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Prestasi Manajer pusat Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur". *Tesis*. FPS-UNAIR. Surabaya. 1995.
- Helmkamp John G., *Managerial Accounting*, second Edition, John Wiley & Sons, New York, 1990.
- Hirst, Mark. "Reliance On Accounting Performance Measures. Task Uncertainty, And Dysfunctional Behavior. Some Extensions". *Jurnal Of Accounting Research*. Supplement Vol. X. 1972. p.156-193.
- Hornngren, Charles T. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. 5th ed. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. Inc. New Jersey. 1982.
- , *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Terjemahan. Erlangga. Jakarta. 1986.
- Izzettin, Kenis. "Effect of Budgetary Goal Characteristics On Managerial Attitudes And Performance". *The Accounting Review*. Vol. LIV. No. 4. Oktober 1979. p. 707-721.
- Kalimantan review. *PTPN XIII (KALBAR) Tak Mau Kembalikan Tanah*. No. 59. 10 Juli – 10 Agustus. 2000.
- , *Tuntutan Tidak Dipenuhi, Sawit PT HSL Dibabat*. No. 60. 10 Agustus – 10 September. 2000.



- Kalimantan review, *PT Finantara Pinggirkan Dayak*. No. 60. 10 Agustus-10 September. 2000.
- , *PT MISP Peralat Dayak Usir Transmigram*. No. 60 10 Agustus-10 September 2000.
- , *Dayak Samihin Menolak Sawit*. No. 60. 10 Agustus-10 September 2001.
- , *PT HSL Manimata Tidak layak Beroperasi Lagi*. No. 60. 10 Agustus-10 September 2000.
- , *Konflik PTPN XIII Kembayan Dengan Masyarakat*. No. 66. 10 Februari-10 maret 2001.
- , *10 Bulan Penjara Bayaran Perjuangan Warga Maribas*. No. 66. 10 Februari-10 maret 2001.
- , *Masyarakat Patobang Tolak Sawit*. No. 66. 10 Februari-10 maret 2001.
- , *Tanah Digusur, Hausiang Ditahan*. No. 66. 10 februari-10 maret 2001.
- , *Pemda Kalbar Ciptakan Konflik Masyarakat?*. No. 69. 10 Mei-10 Juni 2001.
- , *Banyak Masalah, PT Kayu Mukti Pilih Pailit*. No. 70. 10 Juni-10 Juli 2001.
- , *Petani Sawit Balai Sepuak Tuntut Kavling*. No. 70. 10 juni-10 Juli 2001.
- , *Warga Sekadau Akan Kuasai Kebun Sawit PT MJP*. No. 73. 10 September-10 Oktober. 2001.
- , *PT PTS Babat Hutan lindung Bukit Jelayan*. No. 73. 10 Juni-10 Juli. 2001.
- , *Ketika Bencana Sawit Mengepung Kita*. No. 74. 10 Oktober-10 Nopember. 2001.
- , *Menanti Bencana Akibat Sawit*. No. 74. 10 Oktober-10 Nopember 2001.
- , *Konflik PT DSN VS Masyarakat Sungai Melayu*. No. 74. 10 Oktober-10 Nopember 2001.
- , *Tak Beri Ganti Rugi, PTP XIII Disomasi*. No. 74. 10 Oktober-10 Nopember 2001.

- Kalimantan review, *Konflik Dengan PT RWK, Pak Manjut Bernatalan Di Penjara*. No. 77. 1 Januari- Februari 2002.
- , *Sawit Datang, Lingkunganpun Hancur*. No. 78. 1 Februari-Maret. 2002.
- , *Kedaulatan Orang Nayat Yang Tersayat*. No. 78. 1 Februari- Maret. 2002.
- Kaimuddin, Nurdin. "Studi Tentang Upah dan Produktivitas Tenaga Kerja Pada Perusahaan Industri Rokok Kretek di Jawa Timur". *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya. 1996.
- Keith, Lyman, *Accounting : A Management Perspective*, Englewood : Prentice Hall, Inc., 1980.
- Longenecker, Clinton O. Henry P. Sims, Jr. & Dennis A. Gioia. "Behind the Mask : The Politics of Employee Appraisal". *Academy of Management Executive*. 1 (3). 1987. p.183-193.
- Lopez, Elsa M. "A Test of the Self Consistency Theory of the Job Performance, Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Review*. Vol 8. No 4. October 1983. p.336-339.
- Luthans, Fred. H.S. McCaul. & N.G. Dowd. "Organizational Commitment : a Comparison of American, Japanese, and Korean Employees". *Academy of Management Journal*. March. 1985. p. 213-219.
- Maciariello, Joseph A. *Management Control Systems*. Englewood Cliffs. New Jersey. 1984.
- Mantra, Ida Bagoes & Kasto. "Penentuan Sampel". *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta. 1989.
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*. 50. 1943. p. 110-121.
- Matz, Adolph & Milton F. Usry. *Cost Accounting, Planning and Control*. Southwestern Publishing Co., Cincinnati. 1978.
- McNerney, Donald J. "Compensation Case Study : Rewarding team Performance and Individual Skillbuilding". *HRfocus*. Januari. 1995.
- Meredith, Jack R. & Samuel J. Mautel Jr. *Project Management A managerial Approach*. John Wiley and Sons Co., New York. 1990.

- Minner, John B. *Organizational Behavior, Performance and Productivity*. First Edition. New York : Randon House, Inc. 1988.
- Mulyadi. *Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. BPFE. Edisi 4. Yogyakarta. 1986.
- , *Peran Akuntansi Sebagai Alat Pengendalian Manajemen*. Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi. Yogyakarta. 1988.
- Muscove, Stephen A & Mark G Simkin. *Accounting Information Systems And Practice For Effective Decesion Making*. Richard D Irwin. Inc. Homewood. Illinois. 1980.
- Nimran, Umar. "Effect of Physical Enviromental Factors and Individual Differences on Role Stress, Environmental Stressors, Workspace Satisfaction and Work Behavior of Office Employees. *Ph.D. Thesis*. The University of Melbourne. Graduate School of Management. 1989.
- Saboet, Hilmy Vanoes. "Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya". *Tesis*. FPS-UGM. Yogyakarta. 1989.
- Schwarz, Hugh W. "Budgeting and The Managerial Process". *Hand Book of Budgeting*. John Wiley and Sons. New York. 1981.
- Snell, Scott A. & Mark A. Youndt. "Human Resource management and Firm Performance : Testing a Contingency Model of Executive Controls". *Journal of management*. 21 (4). 1995. p. 711-737.
- SPSS Base 8.0. *Applications Guide*. Chicago. 1998.
- Suharsono, Agus. "Pengaruh Motivasi, Kecakapan, Kepribadian, Peran dan kelelahan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan "Suatu Studi Pada Perusahaan lampu PT. Philips Ralin Surabaya". *Tesis*. FPS-UNAIR. Surabaya. 1991.
- Sukmono. *Pengaruh Pendidikan dan Latihan Terhadap Peningkatan produktivitas*. Seri Produktivitas I. LSIUP. Jakarta. 1985.
- Sunuharyo, Bambang Swasto. "Pengembangan Sumberdaya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan". *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya. 1995.
- Supriyono, R.A.. *Sistem Pengendalian Manajemen, Struktur Pengendalian Manajemen*. BPFE. Yogyakarta. 1989.

- Surarsa, Djaka. "Pengaruh Kualitas Anggaran Terhadap Prestasi Manajer Pusat Pertanggung Jawaban Pada Perusahaan Daerah Tingkat II Di Jawa Tengah". *Tesis*. FPS-UGM. Yogyakarta. 1991.
- Sweeny, H.W. Allen & Robert Rachlin. *Handbook Of Budgeting*. First Edition. John Willey and Sons. New York. 1981.
- Troena, Eka Afnan. "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Wanita". *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya. 1996.
- Utama, Surya. "Prioritas Kebutuhan Staf Berdasarkan Karakteristik Individu Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja". *Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Surabaya. 1996.
- Waluyo, Joko. "Sawit Bukan Solusi di masa Sulit". *Kalimantan review*. No. 74. 10 Oktober-10 Nopember 2001.
- Welsch. Glen A. Ronald W. Hilton & Paul N. Gordon. *Budgeting Profit Planing And Control*. Fifth Edition. Prentice-Hall. Inc. Englewood. Cliffs. N.J.. 1988.
- Willson, James D & James P. Colford. *Controllershship, The Work of Managerial Accountant*. Fourth Edition. John Wiley & Sons. Inc. New York. 1990.
- Wilson, Stephanie Y. "When Is Compensation Not Enough ? Rethinking How To reward the Workforce", *Compensation and Benefits Review*, Jan-Feb. 59-64. 1997.
- Zainuddin, Muhamad. *Metodologi Penelitian*. Surabaya. 2000.
- Zajack, E. "CEO Selection, Succession, Compensation, and Firm performance : A Theoretical Integration and Empirical Analysis". *Strategic management Journal*. 11. 1990. p. 217-230.
- Zamkhani, M. "Dampak Inflasi Terhadap Pengukuran Prestasi manajer". *Akuntansi*. No. 3. Maret. 1990.



LAMPIRAN



**Lampiran 1**  
**JUMLAH PERKEBUNAN BESAR**  
**DI PROPINSI KALIMANTAN BARAT**

**PERKEBUNAN BESAR NEGARA (PTP)**

NO	NAMA PERUSAHAAN PERKEBUNAN (PBN)	LOKASI KEGIATAN KAB./KEC.	ARAHAN LAHAN (HA)	IJIN PRINSIP (HA)	REALISASI (HA)	BUDIDAYA
1.	PTP VII NGABANG	PONTIANAK/ NGABANG	41.700	-	3.500	KELAPA SAWIT
2.	PTP XII SAMBAS	SAMBAS/ SAMALANTAN	64.500	-	3.036	KARET
3.	PTP VII PARINDU	SANGGAU/ PARINDU	30.000	-	2.421	KELAPA SAWIT
4.	PTP VII KEMBAYAN	SANGGAU/ KEMBAYAN	15.000	-	1.367	KELAPA SAWIT
5.	PTP VII GUNUNG MELIAU	SANGGAU/ MELIAU	7.148 718	-	7.148 718	KELAPA SAWIT KARET
6.	PTP VII RIMBA BELIAN	SANGGAU/ SANGGAU KAPUAS	4.966	-	4.966	KELAPA SAWIT
7.	PTP VII SUNGAI DEKAN	SANGGAU / TAYAN HILIR	5.465 180	-	5.465 180	KELAPA SAWIT KELAPA HYBRIDA
8.	PTP XIII SINTANG	SINTANG / DEDAI	31.500	-	1.352	KARET
PERKEBUNAN BESAR NEGARA (PTP)			201.177	-	30.153	MACAM-MACAM

Dilanjutkan



8 PERKEBUNAN BESAR SWASTA

1.	NAMA PERUSAHAAN PERKEBUNAHAN (PBS)	LOKASI KEGIATAN KAB/KECAJAJATAN	ARAHAN LAHAN (HA)	IJIN PRINSIP (HA)	REALISASI (HA)	BUDIDAYA
1	2	3	4	5	6	7
1	PT Wira Rimbo Mandau	PONTIANAK				
2	PT Bumi Sujur Lestari	• Ngabang	10,000	4,500	3,000	Karet
		• Sei Raya	5,000	3,000	1,535	K.Hybrida
3	PT Cera Teri Utama I	• Toho	110	110	59	Kakao
4	PT Kebun Arie	• Air Besar	20,000	3,000	60	Kakao
5	PT Purna Kehidupan	• Menjalin	4,000	3,000	2	Kakao
					271.04	Kakao
5	PT Muji Harmoni	• Toho	546	546	454.57	K.Hybrida
					350	Kakao
7	PT Agria Indah	• Menjalin			500	K.Hybrida
8	PT Makas Indah Kai-Bu	• Mandor	4,000	600	78	Kakao
9	PT Bumi Pertiwi Denda/PT. Bumi Arie Lestari	• Mempawah Hilir	95	95	50	Kamin
10	PT Buana Meranda Prutama	• Sei Ambawang	200	200		Antan/Jahe
11	PT. Pembangunan Khatulistiwa B J	• Ngabang	1,600	1,200	25	Jahe
12	PT Anugerah Pura Ratu	• Ngabang, S.Termila	22,000	6,000	62.8	Kelapa Sawit
		Menyuke	12,000	5,000		Kelapa Sawit
13	PT Rintang Nusa Gemilang	• Ngabang, Air Besar	12,000	6,000		Kelapa Sawit
14	PT Bukit Alamayau	• Ngabang	1,500	1,000	250	Karet
15	PT Sari Kencana	• Kubu	600	600		Kelapa
16	PT Bumi Pratiwi Khatulistiwa	• S Anibawang, S Termila	15,000	9,945		Kelapa Hybrida
17	PT Rokan Gemah Rapih	• Ngabang, Air Besar	10,000	7,000		Kelapa Sawit
18	PT Comaru Lestari	• Ngabang	17,500	20,000		Kelapa Sawit
19	PT Kertaw Gusti Puri	• Ngabang	20,500	8,000		Kelapa Sawit
20	PT Amar Bangun Peradani	• Sengah Termila	20,500			Kelapa Sawit
21	PT Kebun Arie	• Menyuke	20,000			Kelapa Sawit
22	PT Muji Harmoni	• Mempawah Hilir	36	36		Kelapa Hybrida
23	PT Tri Hampelo Mandiri	• Sei Kakap	8,000			Antan/Jahe
24	PT Sijaya Kencana Peradani	• Siantan	5,000	4,200		Antan/K.Hybrida
25	PT Bumi Lestari Kumis Semesta	• Terentang, Sei Raya	20,000			Kelapa Sawit
26	PT. Cera Karya Indah	• Menyuke	3,500			Karet
28	PT Monodon Pratiwi Ruberian	• Sengah Termilan	1,400	17,228		Karet
29	PT Pura Khatul	• Mt Hulu, Menjalin, Mandor, Pahaman	6,900			Kelapa Sawit
30	PT Pura Equator Mandiri	• Mempawah Hulu	3,000	3,000		Karet & Kakao
31	PT Kubu Kencana	• Teluk Pakedel	3,500	3,000		Kakao
32	PT Alana Permai Lestari	• Toho, Menjalin, Mandor	7,000	7,000		Kakao
33	PT Agro Timur Abadi	• Ngabang	5,250			Kelapa Sawit
34	PT Sela Arie Muji	• Terentang	15,000			Kelapa Sawit
36	PT Makas Sincaya Lestari	• Air Besar	20,250			Kelapa Sawit
37	PT Bangun Tatan Indah	• Sei Raya	3,250			Kelapa Sawit
38	PT Karanyan Sujur Agro (Pura Pura)	• Air Besar	33,500	10,000		Kelapa Sawit
	Jumlah Pontianak		337,737	110,260	6,726	Macam-macam
		KAB. SAMPAS				
1	PT Sambat Dayi Sada	• Sambat	600	593	70	Karet
2	PT Mardani Wira Rapi	• Seluas	1,000	660	300	Kakao
3	PT Sijaya Sambat	• Tujuh Belas	172	112	0.5	Lada
4	PT Cera Karya Pratiwi	• Spt. Lada, Sambat	8,000	5,000		Kelapa Sawit
5	PT Dwi Sela Utama	• Tujuh Belas	240	240		Lada
6	PT Wira Ing Sijaya I (Ist. P. R)	• Spt. Lada, Sejangkung	25,500	10,000	3,463	Kelapa Sawit
7	PT Wira Ing Sijaya II (Ist. P. R)	• Sambat, Sejangkung	12,300	10,000	1,561	Kelapa Sawit
8	PT Cera Prima	• Sanggau Lada	4,000	1,175		Kelapa Sawit
9	PT Barisan Estate Croo	• Sejangkung, Spt & Sela	17,000	9,000		Kelapa Sawit
10	PT Eka Koperasi Andai	• T. Keramat & Sejangkung	15,000	6,000		Kelapa Sawit
11	PT Barisan Murni Gunungbungga	• Tujuh Belas	40	40		Kakao
12	PT Mardani Wira Rapi	• Sejangkung, Seluas	3,600			Jarak
13	PT Ester Antanika	• Sanggau Lada	4,000	3,000		Kelapa Sawit

Dilanjutkan



..... lanjutan 3

Lanjutan

1	2	3	4	5	6	7
14	PT. Andarika Nusantara	• Bengkayang, Lado	19,500	.	.	Kelapa Sawit
15	PT. Krida Agraritas	• Tebas, Sbe, Lado, Samalantan, Bengkayang	10,000	.	.	Kelapa Sawit
16	PT. Sridama Agri Raya	• Sgu, Lado	5,000	.	.	Jarak
17	PT. Rana Wastu Kencana	• Sambas, Tebas	6,000	4,000	.	Karet & Kakao
18	PT. Permata Kharubawa	• Sambas, Sgu Lado	2,000	2,000	.	Kakao
19	PT. Lityasari Bangun Utama	• Sanggau Lado	500	550	.	Kakao
20	PT. Palm Beach Indonesia	• Sambas, Tujuh Datas	250	250	.	Antan/Kamin
21	PT. Sumber Sari Bumi	• Sol Raya	60	.	.	Antan/Lada
22	PT. Karya Boga Kumala	• Tebas	12,000	8,000	.	Karet
23	PT. Karya Boga Mitra	• Sambas	12,000	8,000	.	Karet
24	PT. Moga Karya	• Seluas, Sejangkung	10,500	.	.	Kelapa Sawit
25	PT. Citra Tani Utama II	• Tebas	2,800	2,500	.	Kakao
Jumlah Sambas			100,272	73,325	5,395	Macam-macam
KAB. SANGGAU						
1	PT. Surya Borneo Asri	• Tayan Hillir	10,000	6,000	400	Kelapa sawit
2	PT. Multi Jaya Perkasa (Int. PIR)	• Sekadau Hillir	48,500	11,000	1,116	Kelapa sawit
3	PT. Duta Borneo Perdana (Int. PIR)	• Kapusa	25,600	12,000	2,400	Kelapa sawit
4	PT. Bintang Harapan Onea (Int. PIR)	• Mollau	30,000	10,000	2,000	Kelapa sawit
5	PT. Kalimantan Banggar Pusaka (Int. PIR)	• Belitang Hillir	31,000	15,000	3,000	Kelapa sawit
6	PT. Borneo Duta (Int. PIR)	• Sekadau	10,000	10,000	1,055	Kelapa sawit
7	PT. Multi Prima Entekul (Int. PIR)	• Kapusa, Sekadau	37,550	10,000	2,200	Kelapa sawit
8	PT. Patriot Andalee	• Belitang Hulu	23,000	10,000	.	Kelapa sawit
9	PT. Poni Makmur Bepare	• Tayan HI, Danti, Kambayan	28,250	12,000	.	Kelapa sawit
10	PT. Kalimantan Bina Permai	• Belitang Hulu	25,000	20,000	.	Kelapa sawit
11	PT. Cipta Cakra Murni	• Belitang Hulu	20,000	.	.	Kelapa sawit
12	PT. Triharjo Menda	• Nanga Taman	18,000	.	.	Kelapa sawit
13	PT. Cemerlang Lestari	• Tayan Hillir	10,000	.	.	Kelapa sawit
14	PT. Multi Agro Lestari	• Nanga Taman	14,000	.	.	Kelapa sawit
15	PT. Karya Mafakat Lestari	• Kambayan, Beduai	7,000	3,000	.	Kelapa sawit
16	PT. Multi Bangun Perkasa	• Toba, Mollau	10,000	.	.	Kelapa sawit
17	PT. Adhya Agrance	• Toba, Mollau	10,000	.	.	Kelapa sawit
18	PT. Sime Indo Agro	• Pandu	14,000	20,000	.	Kelapa sawit
19	PT. Kalimantan One Industri	• Ng. Mahap	13,500	.	.	Kelapa sawit
20	PT. Karming Indo Makmur	• Sekayam, Beduai	7,250	.	.	Antan
21	PT. Agro Timur Abadi	• Batel, Ngebang	5,250	.	.	Kelapa sawit
22	PT. Kebun Ganda Prima	• Kambayan, Tayan- Hulu	19,800	.	.	Kelapa sawit
23	PT. Surya Kencana Perkasa	• Batel, Tayan Hulu, Ngebang	35,250	.	.	Kelapa sawit
24	PT. Sawit Duta Kapusa	• Toba	19,000	.	.	Kelapa sawit
Jumlah Sanggau			477,200	139,000	12,171	Macam-macam
KAB. SINTANG						
1	PT. Paumando Alam Sari	• Sepauk	17,000	10,500	1,613	Karet
2	PT. Bumi Kls Utama	• Dadas	9,200	6,750	1,164	Kakao
3	PT. Kencana Raya Utama	• Nanga Pinoh	3,750	4,000	35	Karet
4	PT. Permata Haju Barata	• Sepauk	9,000	7,000	1,200	Kelapa sawit
5	PT. Barata Kls Utama	• Dadas	400	472	63,0	Lada/Antan
6	PT. Puri Kencana Indah Permai	• Sintang	5,000	3,500	5	Kakao
7	PT. Sinar Dharma Kapusi (Int. PIR)	• Belimbing	22,600	22,500	2,800	Kelapa sawit
8	PT. Wani Agung Utama	• Dadas, Seyan	20,000	10,000	.	Kelapa sawit
9	PT. Bukit Haju Lestari	• Sepauk, Tempunak	4,250	.	.	Kelapa sawit
10	PT. Bukit Prima Panting	• Sintang	10,500	10,000	.	Kelapa sawit

Dilanjutkan

..... lanjutan 4

1	2	3	4	5	6	7
11	PT Sru Saring Mancin	• Nanga Pinoh	1,900	.	.	K. Hibrida
12	PT Cita Permai Serundung	• Sayan, Nanga Pinoh	9,000	6,000	.	Kelapa Sawit
13	PT. Mela Sedyu Riata	• Ketungau Hilir	28,500	.	.	Kelapa Sawit
14	PT. Fabrik Lestari Hkau	• Tempunak	3,750	3,500	.	Kelapa Sawit
15	PT. Batu Serundung	• Ng. Tayan, Ng Pinoh, S	11,000	7,000	.	Kelapa sawit
16	PT Mutiara Mada Saribas	• Kambayan Hilir, Sintang	19,000	.	.	Kelapa sawit
17	PT Bumi Hkau Mancin	• Ketungau Tengah	16,450	.	.	Kelapa sawit
18	INKOPAD	• Kayan Hilir, Kayan Hulu	15,500	.	.	Kelapa sawit
19	PT Sany Agro Prima	• Sepauk	14,750	.	.	Kelapa sawit
20	PT Cita Arta Nusa Sany	• Sintang, Dowal & Kayan	14,000	.	.	Kelapa sawit
Jumlah Sintang			244,750	01,222	7,250	Macam-macam
KAB. KETAPANG						
1	PT. Harapan Henda Kai-Bar	• Manis Mata	14,250	2,500	131	K Hibrida
2	PT Agriada Mu Sany	• Matan Hilir Selatan	12,000	10,000	1,884	Kelapa Sawit
3	PT Bumi Gemah Rian	• Ng Tayan	17,500	7,000	31.6	Karet
					216.4	K. Hibrida
					740	Kakao
					390	Karet
					420	K Hibrida
4	PT Alam Kencana Indan	• Kandangangan	4,500	3,500	12	Kakao
5	PT. Perkebun Tani Sayo	• Sandai, Sel Latur	33,000	20,000	5,000	Kelapa Sawit
6	PT Harapan Sany Lestari	• Manis Mata	12,780	8,000	1,152	Kelapa Sawit
7	PT Ayu Karya Kencana	• Marau/Manis Mata	10,000	8,000	200	Kelapa Sawit
8	PT Arca Mutiara Sany (Ins PIR)	• Marau	26,375	11,000	2,131	Kelapa sawit
9	PT Sinar Lading Andaman (Ins PIR)	• Tu Tai, Ng Tayan Matan	22,100	10,000	3,328	Kelapa sawit
10	PT Bangun Maya Indan (Ins PIR)	• Tumbang Tali	27,500	10,000	3,438	Kelapa sawit
11	PT. Duta Sany Marau (Ins PIR)	• Tumbang Tali	20,250	15,000	2,943	Kelapa sawit
12	PT. Polyper Sepauk (Ins P.R.)	• Manis Mata	40,000	20,500	4,000	Kelapa sawit
13	PT Roca Agro Lestari	• Sandai dan Sel Latur	5,000	2,000	.	Karet / Kakao
14	PT. Budidaya Agro Lestari	• Marau	14,000	10,000	.	Kelapa Sawit
15	PT Sany Hala Permai	• Marau	20,000	10,000	.	Kelapa Sawit
16	PT Manan Arta Prima	• Jelai Hulu	20,000	11,000	.	Kelapa Sawit
17	PT Wira Karya Mutiara	• Nanga Tayan	14,250	10,000	.	Kelapa Sawit
18	PT Teras Agro Huda	• Marau, Jelai Huda	18,500	10,000	.	Kelapa Sawit
19	PT Prima Mada Karya	• Simpang Hulu	16,500	12,000	.	Kelapa Sawit
20	PT Sany Mada Prima	• Sel Latur, Simpang Hilir	19,500	12,000	.	Kelapa Sawit
21	PT Adira Agriada	• Simpang Hulu	10,000	9,000	.	Kelapa Sawit
22	PT Gunung Grl Indan	• Sandai	10,000	5,000	.	Karet
23	PT. Pamen Sari Menunggal	• Nanga Tayan	1,500	1,500	.	Kakao
24	PT Kalimantan Owa Industri	• Simpang Hulu	21,500	.	.	Kelapa Sawit
25	PT Bakti Pardon I	• Simpang Hulu, Hilir	20,250	.	.	Kelapa Sawit
26	PT Bakti Pardon II	• Simpang Hulu, Hilir	21,500	.	.	Kelapa Sawit
27	PT Sany Hkau Garuda	• Sariba	10,000	.	.	Kelapa Sawit
28	PT Kurni Yagura Agro Industri	• Sel Latur	14,000	.	.	Kelapa Sawit
29	PT Mutiara Cita Bantayan	• Simpang Hilir	20,000	.	.	Kelapa Sawit
Jumlah Ketapang			606,755	217,920	26,017	Macam-macam
KAB. KAPUAS HULU						
1	PT Papan E Huda	• Buntar Hilir	7,000	6,400	1,252	Karet
2	PT Kalimantan Perdana Perkebunan	• Sembed, Seberuang, Sita Hilir	45,000	.	.	Kelapa Sawit
3	PT Sany Agro Huda	• Empangan, Badau	11,750	.	.	Kelapa Sawit
Jumlah Kapuas Hulu			63,750	6,400	1,252	Macam-macam
PERKEBUNYAN BESAR SWASTA			1,810,454	647,117	59,810.01	Macam-macam
TOTAL PERKEBUNYAN BESAR (NEGARA & SWASTA)			2,011,641	647,117	69,963.81	Macam-macam

Lampiran 2  
**DATA-DATA KUESIONER**  
**UNTUK DIREKTUR (KEPADA DIVISI)**

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non-Trad	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
1	PTP XIII	147	16	20	25	3	3	4	4	3	3	3	3	2	5.564	19
						3	4	4	4	4	3	3				
						3	4	3	4	3	3	3	2			
						4	4	4								
						3										
						4										
TOTAL		147	16	20	25	20	15	15	12	10	10	9	9	7	5.564	19
2	Mitra Inti Sejati	110	16	8	15	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4.484	4
						3	4	4	4	4	3	3	3			
						3	3	4	4	3	3	3	4			
						4	4	4								
						3										
						4										
TOTAL		110	16	8	15	21	15	16	12	11	11	9	9	11	4.484	4
3	Ceria Karya Pranawa	110	16	10	5	3	4	4	4	4	4	4	3	1	178	5
						3	4	3	4	4	3	4	3			
						3	4	3	4	3	3	3	1			
						3	4	4								
						3										
						3										
TOTAL		110	16	10	5	18	16	14	12	11	10	11	10	5	178	5

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU											JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN							
			Kemampuan X.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Trads X2.3.	Parti-sipasi X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan Balik X3.3.	Tk. Ke-sulitar-si X3.4.	Evaluasi X3.5.			Keadilan X3.6.
4	Ayu Sawit Lestari	105	16	4	8	3	3	4	4	3	4	3	3	4	289	5
						3	3	4	4	3	4	3	3	2		
						3	3	3	4	3	3	3	3	4		
						3	4	4								
						3										
						3										
						3										
TOTAL		105	16	4	8	18	13	15	12	9	11	9	9	10	289	5
5	Wira Rivacomandum	85	16	2	14	3	3	4	3	4	3	4	4	3	367	17
						3	3	4	3	4	4	3	4	3		
						3	3	3	4	3	3	2	4	3		
						3	4	4								
						3										
						3										
						3										
TOTAL		85	16	2	14	18	13	15	10	11	10	9	12	9	367	17
6	Kalimantan Bina Permai	81	15	3	20	3	3	4	4	3	3	3	3	3	167	5
						3	3	3	4	3	3	3	3	4		
						2	2	3	4	3	3	3	3	3		
						2	4	4								
						3										
						2										
						2										
TOTAL		81	15	3	20	15	12	14	12	9	9	9	9	10	167	5

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan X.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Trad-s X2.3.	Parti-sipasi X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan-Balik X3.3.	Tk. Ke-sulitarsi X3.4.	Evaluasi X3.5.	Keadilan X3.6.			
7	Multi Prima Entakai	165	18	20	25	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3.846	13	
						4	4	4	4	3	1	2	3	4			
						4	4	3	4	3	3	3	2	3			
						4	4	3									
						4											
						4											
TOTAL		165	18	20	25	24	16	13	12	10	7	8	8	10	3.846	13	
8	Surya Deli	115	16	11	15	3	4	4	4	4	2	2	1	2	264	16	
						4	3	4	4	3	3	2	1	4			
						3	3	3	4	3	3	1	3	2			
						3	4	4									
						4											
						4											
TOTAL		115	16	11	15	21	14	15	12	10	8	5	5	8	264	16	
9	Kalimantan Sanggar Pusaka	65	16	2	5	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2.748	12	
						2	2	4	1	1	1	1	1	1			
						1	2	1	2	1	1	1	1	1			
						1	4	2									
						2											
						1											
TOTAL		65	16	2	5	9	10	9	5	3	3	3	3	3	2.748	12	

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Penga-laman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Trads X2.3.	Parti-sipasi X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpa-n Balik X3.3.	Tk. Ke-sulitara-n X3.4.	Evalu-a-si X3.5.	Keadil-an X3.6.		
			10	Cemaru Lestari	02	15	7	10	2	3	1	3	3	2		
						2	3	4	3	3	3	3	2	2		
						1	2	1	3	2	3	3	3	2		
						1	4	1								
						3										
						3										
	TOTAL	02	15	7	10	12	12	7	9	8	8	8	8	6	233	6
11	Mardian Wira Raya	115	16	6	18	3	3	3	4	3	3	2	3	4	956	8
						2	4	4	4	3	3	3	3	3		
						3	4	3	4	3	3	3	3	4		
						3	4	3								
						2										
						4										
	TOTAL	115	16	6	18	17	15	13	12	9	9	8	9	11	956	8
12	Duta Surya Pratama	32	16	5	10	3	1	4	1	1	1	1	1	1	670	6
						1	1	3	1	1	1	1	1	1		
						1	3	3	1	1	1	1	1	1		
						1	4	4								
						1										
						1										
	TOTAL	32	16	5	10	8	9	14	3	3	3	3	3	3	670	6

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			SIFAT KEPRIBAIAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN		
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non-Trad	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan				
			X.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.				
13	Bintang Harapan Desa	99	18	7	15	3	3	4	4	3	2	3	2	1	2.385	12		
						3	3	4	4	3	3	2	2	1				
						3	2	4	3	3	2	2	2	1				
						3	3	4										
						3												
						4												
TOTAL		99	18	7	15	19	11	16	11	9	7	7	6	3	2.385	12		
14	Surya Borneo Asri	75	15	1	12	3	1	2	3	3	3	3	3	3	436	6		
						2	3	4	3	3	3	3	4					
						2	2	4	2	3	3	3	3	3				
						2	2	2										
						2												
						1												
TOTAL		75	15	1	12	12	8	12	8	9	9	9	9	10	436	6		
15	Antar Mustika Segara	25	16	2	8	3	1	1	3	4	4	4	3	1	126	5		
						1	1	1	3	3	3	3	4	3				
						2	2	1	3	2	3	3	3	1				
						2	3	1										
						1												
						1												
TOTAL		25	16	2	8	10	7	4	9	9	10	10	10	5	126	5		

Dilanjutkan



No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X1.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Penga-laman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Trads X2.3.	Parti-sipasi X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan-Balik X3.3.	Tk. Ke-sulitarsian X3.4.	Evaluasi X3.5.	Keadilan X3.6.		
			16	Bumi Kita Utama	60	15	6	7	3	2	1	1	3	2		
						3	3	3	1	2	2	3	4	4		
						2	2	1	1	2	3	3	2	2		
						3	3	1								
						3										
						1										
	TOTAL	60	15	6	7	15	10	6	3	7	7	8	8	7	284	7
17	Permata Hijau Sarana	75	15	5	10	4	3	4	3	2	2	2	3	1	863	10
						2	3	4	3	3	1	2	2	1		
						2	1	3	3	3	2	2	2	1		
						2	2	4								
						2										
						3										
	TOTAL	75	15	5	10	15	9	15	9	8	5	6	7	3	863	10
18	Barokah Kita Utama	20	15	4	7	2	1	1	1	1	2	2	2	1	228	7
						2	1	1	1	3	2	3	4	2		
						2	1	1	1	1	2	2	2	2		
						2	3	1								
						2										
						1										
	TOTAL	20	15	4	7	11	6	4	3	5	6	7	8	5	228	7

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X1.1.	Ketrampilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrinsik X2.1.	Intrinsik X2.2.	Non-Trad X2.3.	Partisipasi X3.1.	Kejelasan X3.2.	Umpan Balik X3.3.	Tk. Kesulitan X3.4.	Evaluasi X3.5.	Keadilan X3.6.		
19	Sinar Dinamika Kapuas	100	16	10	11	4	4	3	4	3	2	2	2	1	1.349	11
						3	3	4	3	2	2	2	2	4		
						3	3	3	4	1	2	2	2	3		
						3	3	3								
						3										
						4										
TOTAL		100	16	10	11	20	13	13	11	6	6	6	6	8	1.349	11
20	Harapan Hibrida Kalbar	105	16	9	15	3	4	3	4	4	2	2	3	1	216	12
						4	4	4	4	3	2	2	2	2		
						3	3	3	4	3	2	3	2	2		
						3	2	3								
						4										
						4										
TOTAL		105	16	9	15	21	13	13	12	10	6	7	7	5	216	12
21	Agrindo Nur Sakti	20	15	1	5	3	1	1	2	3	4	3	3	3	118	9
						2	1	1	2	3	4	3	4	3		
						2	1	1	2	3	4	3	4	3		
						2	4	1								
						2										
						2										
TOTAL		20	15	1	5	13	7	4	6	9	12	9	11	9	118	9

## IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X1.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Trads X2.3.	Parti-sipasi X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan Balik X3.3.	Tk. Ke-sulitan X3.4.	Evalua-si X3.5.	Keadil-an X3.6.		
			22	Multi Jaya Perkasa	40	16	1	6	3	1	1	4	3	2		
						2	1	4	3	4	2	4	4	3		
						2	1	1	4	3	2	4	4	3		
						2										
						2										
						2										
	TOTAL	40	16	1	6	13	4	7	11	10	6	11	12	8	82	6
23	Prakarsa Tani Sejati	115	16	9	12	3	4	1	4	3	3	2	3	4	614	12
						3	4	4	4	3	3	2	3	3		
						4	3	1	4	3	2	2	3	3		
						3	4	1								
						3										
						3										
	TOTAL	115	16	9	12	19	15	7	12	9	8	6	9	10	614	12
24	Harapan Sawit Lestari	110	16	9	15	4	3	4	4	3	3	3	2	2	593	8
						4	3	4	4	4	1	3	2	4		
						4	4	1	4	3	3	1	3	1		
						3	4	4								
						4										
						2										
	TOTAL	110	16	8	15	21	14	13	12	10	7	7	7	7	593	8

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non-Trad	Partisipasi	Kejelasan	Umpans Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
25	Subur Ladang Andalan	98	16	7	10	4	4	4	4	3	2	3	3	4	437	10
						3	3	4	3	3	2	2	2	3		
						3	3	3	4	3	3	2	2	1		
						3	3	4								
						3										
						2										
TOTAL		98	16	7	10	18	13	15	11	9	7	7	7	8	437	10
26	Papan Estetika	40	15	2	6	3	1	1	1	1	1	1	1	1	187	6
						1	1	4	1	1	1	1	1	1		
						1	2	1	1	1	1	1	1	1		
						1	2	1								
						1										
						1										
TOTAL		40	15	2	6	8	6	7	3	3	3	3	3	3	187	6
27	Bangun Maya Indah	50	15	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	276	10
						2	1	4	1	1	1	1	1	1		
						2	2	1	1	1	1	1	1	1		
						2	3	1								
						2										
						2										
TOTAL		50	15	3	5	12	7	7	3	3	3	3	3	3	276	10

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non Trade	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan			
			X.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.			
28	Duta Sumber Nabati																
		35	12	1	20	2	1	1	2	1	1	2	2	1	143	6	
						2	1	1	1	1	1	2	2	1			
						2	1	1	1	1	1	2	2	1			
						1	1	1									
						2											
						3											
	TOTAL	35	12	1	20	12	4	7	4	3	3	6	6	3	143	6	
29	Bumi Pratama Khatulistiwa																
		90	16	8	8	3	3	4	4	4	2	1	3	4	355	8	
						2	3	4	4	3	2	2	2	3			
						2	3	4	4	3	3	3	2	1			
						1	4	4									
						2											
						4											
	TOTAL	90	16	8	8	14	13	16	12	10	7	6	7	8	355	8	
30	Poliplant Sejahtera																
		75	16	3	10	4	2	3	1	1	1	1	1	1	355	8	
						2	3	4	2	1	1	1	1	1			
						2	2	1	1	1	1	1	1	1			
						1	2	3									
						2											
						3											
	TOTAL	75	16	3	10	14	9	11	4	3	3	3	3	3	355	8	

Campuran 3  
**DATA-DATA KUESIONER**  
**UNTUK MANAJER (KERALA BAGIAN) PEMASARAN**

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrin	Intrin	Non-Trad	Partisips	Kejelasan	Umpan Balik	Tk Kestabilan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
1	PTP XIII	1.5	16	16	21	3	4	1	4	4	4	2	3	3	5.564	19
						2	4	4	4	4	4	2	4	3		
						3	4	1	4	3	3	2	3	4		
						2	4	4								
						2										
						3										
						3										
TOTAL		1.5	16	16	21	21	16	10	12	11	11	6	10	10	5.564	19
2	Mitra Inti Sejati	1.15	16	8	10	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4.484	4
						3	4	4	4	4	4	2	4	4		
						3	4	4	4	4	4	3	4	3		
						1	4	4								
						3										
						3										
						4										
TOTAL		1.15	16	8	10	23	16	16	12	12	11	9	10	11	4.484	4
3	Cerita Karya Pranawa	1.02	16	8	12	3	4	2	4	4	4	2	4	4	178	5
						3	4	2	4	4	4	2	4	4		
						3	3	2	4	4	4	4	3	3		
						3	4	4								
						3										
						3										
						4										
TOTAL		1.02	16	8	12	25	15	10	12	12	12	8	11	11	178	5

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemam- puan X1.1.1.	Ketram- pilan X1.2.	Penga- laman X1.3.	Ekstern sik X2.1.	Intrin sik X2.2.	Non- Trad X2.3.	Parti sips X3.1.	Keje- lasan X3.2.	Umpan Balik X3.3.	Tk Kesu- litan X3.4.	Evalu- asi X3.5.	Keadi- lan X3.6.		
			4	Ayu Sawit Lestari	1.04	16	4	14	3	4	3	4	3	4		
					3	3	4	4	3	2	2	4	3			
					2	4	3	4	3	4	4	2	4			
					2	4	3									
					3											
					3											
					3											
	TOTAL	1.04	16	4	14	22	15	13	12	9	10	7	10	9	289	5
5	Wira Rivacomandum	0.84	16	8	15	3	4	3	4	4	4	4	3	2	367	17
					3	3	4	3	4	3	3	3	3	2		
					2	3	3	4	3	3	3	4	3			
					2	4	4									
					2											
					2											
					3											
					2											
	TOTAL	0.84	16	8	15	19	14	14	11	11	10	10	10	7	367	17
6	Kalimantan Bina Permai	0.80	12	5	7	3	4	3	3	4	4	4	3	4	1.170	8
					3	3	3	3	3	3	4	3	4	3		
					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
					2	2	4									
					1											
					3											
					3											
					3											
	TOTAL	0.80	12	5	7	21	12	13	9	10	11	10	10	10	1.170	8



No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstern	Intrinsik	Non-Trade	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk Kesulitan	Evaluasi	Keadilan			
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.			
7	Multi Prima Entakai	1.64	18	11	14	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3.846	13	
						4	4	4	4	4	3	3	2				
						3	4	4	4	3	3	4	3	4			
						3	4	4									
						3											
						3											
TOTAL		1.64	18	11	14	25	16	16	12	11	9	10	10	9	3.846	13	
8	Surya Deli	1.18	16	7	15	3	4	4	4	4	4	3	4	2	364	16	
						3	4	4	4	4	3	3	4	3			
						3	3	2	4	3	4	4	3	4			
						2	4	4									
						3											
						3											
TOTAL		1.18	16	7	15	23	15	14	12	11	11	10	11	9	364	16	
9	Kalimantan Sanggar Pusaka	0.85	16	5	12	2	3	1	4	4	3	4	3	3	2.748	12	
						2	3	4	4	3	3	4	3	3			
						2	3	1	3	4	4	3	4	3			
						2	3	4									
						1											
						1											
TOTAL		0.85	16	5	12	15	12	10	11	11	10	11	10	9	2.748	12	

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram-pilan	Pengalaman	Ekstrin-sik	Intrin-sik	Non-Trad-s	Parti-sips	Keje-lasan	Umpa-balik	Tk Kesu-litan	Evalu-asi	Keadi-lan		
			X.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
10	Cemaru Lestari	0.78	15	7	10	2	2	1	4	3	3	2	3	4	233	6
						2	1	4	4	3	2	2	2	3		
						2	2	1	3	3	2	3	2	1		
						2	2	1								
						2										
						3										
						2										
				3												
TOTAL		0.78	15	7	10	18	7	7	11	9	7	7	7	8	233	6
11	Mardian Wira Raya	1.15	16	5	8	2	3	3	4	4	4	4	4	4	956	8
						3	4	4	3	4	1	4	2	4		
						2	3	3	4	4	4	3	2	3		
						1	3	4								
						1										
						1										
						3										
				1												
TOTAL		1.15	16	5	8	14	13	14	11	12	9	11	8	11	956	8
12	Duta Surya Pratama	0.40	12	4	10	2	1	1	3	2	1	2	2	3	670	6
						3	1	1	3	2	1	2	2	3		
						1	1	1	2	1	2	3	2	2		
						1	1	1								
						1										
						2										
						4										
				2												
TOTAL		0.40	12	4	10	16	4	4	8	5	4	7	6	8	670	6

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan X1.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Trads X2.3.	Parti-sips X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan-Balik X3.3.	Tk Kes-litan X3.4.	Evalu-asi X3.5.	Keadil-an X3.6.			
13	Bintang Harapan Desa	0.99	18	4	12	3	3	4	3	2	2	2	3	1	2.385	12	
						3	3	4	3	3	2	2	3	1			
						2	3	4	3	2	3	3	2	4			
						3	4	4									
						3											
						3											
						3											
TOTAL		0.99	18	4	12	23	13	16	9	7	7	7	8	6	2.385	12	
14	Surya Borneo Asri	0.75	16	4	8	3	2	4	1	1	1	1	1	1	436	6	
						3	2	4	3	1	1	1	1	1			
						1	1	4	3	1	1	1	1	1			
						1	1	2									
						2											
						2											
						3											
TOTAL		0.75	16	4	8	17	6	14	7	3	3	3	3	3	436	6	
15	Antar Mustika Segara	0.28	15	5	6	1	1	4	3	3	3	2	2	1	126	5	
						2	1	1	3	2	3	2	1	1			
						1	1	1	3	3	3	3	3	1			
						1	1	1									
						1											
						2											
						1											
TOTAL		0.28	15	5	6	10	4	7	9	8	9	7	6	3	126	5	

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram-pilan	Pengalaman	Ekstrin-sik	Intrin-sik	Non-Trads	Parti-sips	Keje-lasan	Umpan-Balik	Tk Kesu-litan	Evalu-asi	Keadl-lan		
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
16	Bumi Kita Utama	0.55	12	5	5	3	2	1	2	1	1	1	1	1	284	7
						2	2	3	1	1	1	1	1			
						1	1	1	2	2	1	1	1	1		
						1	1	1								
						2										
						2										
						2										
TOTAL		0.55	12	5	5	15	6	6	5	4	3	3	3	3	284	7
17	Permata Hijau Sarana	0.76	12	4	7	3	2	3	3	3	3	3	3	4	863	10
						3	2	4	3	3	3	3	3	2		
						2	2	3	3	3	3	3	3	3		
						2	2	4								
						3										
						2										
						3										
TOTAL		0.76	12	4	7	20	8	14	9	9	9	9	9	9	863	10
18	Barokah Kita Utama	0.30	16	3	8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	228	7
						2	1	1	1	1	1	1	1	1		
						1	1	1	1	1	1	1	1	1		
						1	1	1								
						1										
						2										
						1										
TOTAL		0.30	16	3	8	11	4	4	3	3	3	3	3	3	228	7

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan X1.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Eks-trin-sik X2.1.	In-trin-sik X2.2.	Non-Trad-s X2.3.	Parti-sips X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan-Balik X3.3.	Tk Kes-litan X3.4.	Evalu-asi X3.5.	Keadi-lan X3.6.			
19	Sinar Dinamika Kapuas	1.02	16	8	15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1.349	11
						3	3	3	3	3	3	3	3	3	1		
						4	3	3	4	3	3	3	3	3	4		
						3	3	3									
						4											
						3											
						4											
				3													
	TOTAL	1.02	16	8	15	27	12	13	10	9	9	9	9	7	1.349	11	
20	Harapan Hibrida Kalbar	1.01	16	7	14	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	216	12
						3	3	3	4	4	4	3	2	2			
						4	3	3	4	4	4	2	3	3			
						3	3	3									
						3											
						4											
						1											
	TOTAL	1.01	16	7	14	24	12	12	12	12	12	8	7	7	216	12	
21	Agrindo Nur Sakti	0.30	15	1	14	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	118	9
						2	1	1	1	1	1	1	1	1			
						3	1	1	1	1	1	1	1	1			
						1	1	1									
						1											
						2											
						2											
	TOTAL	0.30	15	1	14	15	4	7	3	3	3	3	3	3	118	9	

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan	Ketram-pilan	Pengalaman	Eksternik	Intrinsik	Non-Trad	Partisips	Kejelasan	Umpan Balik	Tk Kesulitan	Evaluasi	Keadilan			
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.			
22	Bulli Jaya Perkasa																
		0.45	15	-	11	2	2	1	4	3	4	3	4	2	82	6	
						2	2	4	4	4	3	3	4	3			
						1	1	1	3	3	4	4	3	3			
						1	1	1									
						2											
						2											
TOTAL		0.45	15	-	11	14	6	7	11	10	11	10	11	8	82	6	
23	Prakarsa Tani Sejati	1.12	16	9	10	3	3	1	4	4	3	3	4	3	614	12	
						3	2	4	4	3	3	3	3	2			
						3	3	1	3	4	3	4	3	4			
						3	2	1									
						3											
						3											
						3											
TOTAL		1.12	16	9	10	24	10	7	11	11	9	10	10	9	614	12	
24	Harapan Sawit Lestari	1.20	16	7	16	3	3	1	4	4	3	3	3	1	593	8	
						4	3	3	4	3	3	3	3	4			
						3	3	1	3	3	3	3	3	3			
						3	3	3									
						3											
						3											
						2											
TOTAL		1.20	16	7	16	24	12	8	11	10	9	9	9	8	593	8	

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan	Ket. Cam	Pengalaman	Elektronik	Intrin	Non-Trad	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk Kest. litan	Evaluasi	Keadilan			
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.			
25	Subur Ladang Andalan	0.98	15	10	20	3	3	3	3	3	3	3	2	4	437	10	
						3	2	3	3	3	3	2	2	1			
						2	2	3	3	2	3	4	2	1			
						1	3	3									
						3											
						3											
						4											
3																	
TOTAL		0.98	15	10	20	22	10	12	9	8	9	9	6	6	437	10	
26	Papan Estetika	0.46	16	3	8	2	2	1	1	1	1	1	1	1	187	6	
						2	2	4	2	1	1	1	1	1			
						2	2	1	2	1	1	1	1	1			
						1	1	1									
						1											
						2											
						2											
TOTAL		0.46	16	3	8	14	7	7	5	3	3	3	3	3	187	6	
27	Bangun Maya Indah	0.51	16	3	8	2	2	1	1	1	1	1	1	1	276	10	
						2	2	4	2	1	1	1	1	1			
						2	2	1	2	1	1	1	1	1			
						1	1	1									
						1											
						2											
						2											
TOTAL		0.51	16	3	8	14	7	7	5	3	3	3	3	3	276	10	



No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram-pilan	Pengalaman	Efektif-sik	Intrinsik	Non-Trad	Partisip	Kejelasan	Umpan Balik	Tk Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
28	Duta Sumber Nabati	0.28	16	10	20	2	2	1	1	2	1	1	1	1	143	6
						2	1	4	2	1	1	1	1			
						1	1	1	2	1	1	1	1			
						1	1	1								
						1										
						2										
						1										
TOTAL		0.28	16	10	20	11	5	7	5	4	3	3	3	3	143	6
29	Bumi Pratama Khatulistiwa	0.88	16	8	10	3	2	3	3	2	2	4	2	1	355	8
						2	2	3	3	2	2	2	4	3		
						2	3	3	2	2	3	4	2	2		
						2	3	3								
						2										
						4										
						2										
TOTAL		0.88	16	8	10	19	10	12	8	6	7	10	8	6	355	8
30	Poliplant Sejahtera	0.75	16	3	8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	355	8
						4	3	4	3	3	3	4	2	4		
						2	3	2	3	3	3	3	2	2		
						2	4	4								
						1										
						2										
						3										
TOTAL		0.75	16	3	8	19	13	12	9	9	9	10	7	9	355	8

**Lampiran 4**  
**DATA-DATA KUESIONER**  
IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
**UNTUK MANAJER (KEPALA BAGIAN) PRODUKSI**

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non-Trade	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan			
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.			
1	Kbn. Gunung Mulia	0.02	15	7	23	2	4	1	4	4	4	4	3	4	1.895	19	
						2	4	4	4	4	4	3	3	4			
						2	4	1	4	4	3	3	4	3			
						2	4	4									
						2											
						3											
						3											
TOTAL		0.02	15	7	23	18	16	10	12	12	11	10	10	11	1.895	19	
2	Kbn. Ngabang	0.10	15	7	33	3	2	3	4	4	4	4	3	3	916	18	
						2	3	4	4	4	4	4	2	3			
						3	3	4	4	4	4	3	4	3			
						3	4	4									
						3											
						3											
						2											
TOTAL		0.10	15	7	33	22	12	15	12	12	12	11	9	9	916	18	
3	Kbn. Parindu	0.20	18	5	18	2	3	1	4	4	4	3	3	3	623	18	
						2	4	4	4	4	4	3	2	3			
						2	4	2	4	4	4	3	4	3			
						2	4	4									
						2											
						2											
						4											
TOTAL		0.20	18	5	18	19	15	11	12	12	12	9	9	9	623	18	

DISERTASI

Pengaruh Kemampuan Individu ...

dilanjutkan

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN	
			Kemampuan X1.1.1.	Ketrampilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Eksternik X2.1.	Intrinsik X2.2.	Non-Tradeds X2.3.	Partisipasi X3.1.	Kejelasan X3.2.	Umpan Balik X3.3.	Tk. Kesulitan X3.4.	Evaluasi X3.5.	Keadilan X3.6.			
4	Kbn. Sui Dekan	0.03	12	3	32	2	3	1	4	4	4	4	4	3	1.203	4	
						2	3	2	4	4	4	4	3	4			
						2	2	4	4	4	3	4	4	4			
						2	2	2									
						2											
						2											
						2											
TOTAL		0.03	12	3	32	16	10	9	12	12	11	12	11	11	1.203	4	
5	Kbn. Rimba Belian	0.05	18	3	18	2	4	2	4	4	4	4	3	4	927	17	
						2	4	4	4	4	4	4	3	4			
						2	2	2	4	4	4	3	4	4	3		
						2	2	4									
						2											
						2											
						2											
TOTAL		0.05	18	3	18	16	12	12	12	12	11	12	10	11	927	17	
6	Mitra Inti Sejati	0.02	16	1	16	4	3	1	4	4	4	1	2	1	4.484	7	
						2	3	4	4	4	4	4	2	1			
						3	3	4	4	4	4	2	1	4			
						1	3	4									
						3											
						3											
						4											
TOTAL		0.02	16	1	16	24	12	13	12	12	12	7	5	6	4.484	7	

..... lanjutan 3

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X.1.1.	Ketram-pilan XI.2.	Pengalaman XI.3.	Ekstern-sik XII.1.	Intrin-sik XII.2.	Non-Trad-sips XII.3.	Parti-sips XIII.1.	Keje-lasan XIII.2.	Umpan-Balik XIII.3.	Tk. Ke-sulitars XIII.4.	Evaluasi XIII.5.	Keadilan XIII.6.		
7	Ceria Karya Pranawa	(0.05)	16	2	5	3	3	1	4	3	2	2	3	2	178	5
						3	4	4	3	3	1	2	3	3		
						4	4	2	4	4	1	2	3	3		
						4	4	4								
						3										
						1										
						3										
TOTAL		(0.05)	16	2	5	27	15	11	11	10	4	6	9	8	178	5
8	Ayu Sawit Lestari	(0.02)	16	1	10	3	3	1	4	4	3	3	3	2	289	5
						3	3	3	3	3	3	4	3	3		
						2	4	3	3	4	3	4	3	3		
						4	4	3								
						3										
						4										
						4										
TOTAL		(0.02)	16	1	10	26	14	10	10	11	9	11	9	8	289	5
9	Wira Rivacomandum	(0.15)	12	5	18	3	3	1	4	3	3	3	3	2	367	17
						3	3	4	3	3	3	4	2	3		
						3	3	3	3	4	3	2	3	3		
						2	4	4								
						2										
						4										
						4										
TOTAL		(0.15)	12	5	18	25	13	12	10	10	9	9	8	8	367	17

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram pilan	Pengalaman	Eksternik	Intrinik	Non-Trade	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Kendali		
			X1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
10	Kalimantan Bina Permai	(0.12)	16	-	13	3	3	1	2	1	1	2	2	1	1.170	8
						3	3	4	1	1	1	1	1			
						2	3	3	1	2	1	1	1			
						4	4	4								
						1										
						3										
						4										
			3													
TOTAL		(0.12)	16	-	13	23	13	12	4	4	3	4	4	3	1.170	8
11	Multi Prima Entakai	(0.03)	15	8	25	4	4	1	2	3	3	2	3	3	3.846	13
						4	4	1	2	3	3	2	3	3		
						3	2	1	2	3	3	3	3	3		
						3	3	1								
						3										
						4										
						4										
TOTAL		(0.03)	15	8	25	28	13	4	6	9	9	7	9	9	3.846	13
12	Surya Deli	0.03	18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	364	16
						4	4	4	4	4	4	4	4	4		
						4	3	2	4	4	4	4	4	4		
						4	4	4								
						3										
						4										
						4										
TOTAL		0.03	18	5	5	31	15	14	12	12	12	12	12	12	364	16

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram pilan	Pengalaman	Ekstrin sik	Intrin sik	Non-Trade	Parti sips	Keje-lasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
13	Kalimantan Sanggar Pusaka	(0.20)	16	1	4	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2.748	12
						1	2	1	3	4	3	4	3	3		
						2	3	1	3	3	3	3	3	3		
						2	1	1								
						1										
						1										
						1										
TOTAL		(0.20)	16	1	4	11	9	4	9	10	9	10	9	9	2.748	12
14	Cemaru Lestari	(0.30)	16	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	233	6
						1	2	1	2	3	3	2	3	3		
						2	2	1	2	3	3	3	3	1		
						1	1	1								
						1										
						1										
						1										
TOTAL		(0.30)	16	2	3	10	7	4	6	9	9	7	8	5	233	6
15	Mardian Wira Raya	0.03	16	4	11	3	4	4	4	4	2	3	4	2	956	8
						3	4	3	4	4	4	2	4	4		
						4	4	3	4	2	2	4	3	4		
						2	4	3								
						2										
						2										
						2										
TOTAL		0.03	16	4	11	20	16	13	12	10	8	9	11	10	956	8

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X1.1.	Ketrampilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrinsik X2.1.	Intrinsik X2.2.	Non-Trade X2.3.	Partisipasi X3.1.	Kejelasan X3.2.	Umpan Balik X3.3.	Tk. Kesulitan X3.4.	Evaluasi X3.5.	Keadilan X3.6.		
16	Duta Surya Pratama	(0.35)	14	1	10	2	4	1	1	3	2	3	2	2	670	6
						2	3	1	1	1	1	3	4	4		
						4	1	1	1	2	2	4	3	3		
						1	1	1								
						1										
						3										
						2										
TOTAL		(0.35)	14	1	10	16	9	4	3	6	5	10	9	9	670	6
17	Bintang Harapan Desa	0.05	18	10	18	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2.385	12
						3	3	4	4	3	3	3	2	2		
						3	3	4	4	2	3	2	2	3		
						2	4	4								
						2										
						2										
						3										
TOTAL		0.05	18	10	18	22	14	16	12	7	8	7	6	7	2.385	12
18	Surya Borneo Asri	(0.06)	16	4	14	3	4	4	4	3	3	3	1	2	436	6
						4	4	2	4	2	3	3	2	2		
						4	3	4	4	3	3	2	3	4		
						1	4	2								
						2										
						2										
						3										
TOTAL		(0.06)	16	4	14	22	15	12	12	8	9	8	6	8	436	6



No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan X.1.1.	Ketram-pilan X1.2.	Pengalaman X1.3.	Ekstrin-sik X2.1.	Intrin-sik X2.2.	Non-Tradis X2.3.	Parti-sips X3.1.	Keje-lasan X3.2.	Umpan Balik X3.3	Tk. Ke-sulitar-si X3.4.	Evaluasi X3.5.	Keadilan X3.6.		
19	Antar Mustika Seqara	(0.40)	16	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	126	5
						2	1	1	1	1	2	2	2	1		
						1	1	1	1	1	1	2	1	1		
						1	1	1								
						1										
						1										
						1										
TOTAL		(0.40)	16	4	3	9	4	4	3	3	4	5	5	4	126	5
20	Bumi Kita Utama	(0.15)	16	2	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	284	7
						3	2	1	3	3	3	3	3			
						2	1	1	3	2	2	2	3	2		
						1	1	1								
						3										
						2										
						2										
TOTAL		(0.15)	16	2	4	18	8	5	9	7	8	8	9	8	284	7
21	Permata Hijau Sarana	0.04	15	8	14	3	4	4	4	4	4	4	4	4	863	10
						2	4	4	4	4	4	4	4	4		
						4	3	4	4	4	4	4	4	4		
						2	4	4								
						4										
						3										
						3										
TOTAL		0.04	15	8	14	25	15	16	12	12	12	12	12	12	863	10

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Eksisik	Intrisik	Non-Trad	Partisips	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
22	Barokah Kita Utama	(0.60)	16	5	8	3	2	1	1	1	1	1	1	1	228	7
						3	1	1	1	1	1	1	1			
						1	1	1	1	1	1	1	1			
						1	1	1								
						2										
						1										
						1										
TOTAL		(0.60)	16	5	8	13	5	4	3	3	3	3	3	3	228	7
23	Sinar Dinamika Kapuas	0.01	16	5	20	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1.349	11
						3	4	3	4	4	4	4	4	4		
						2	4	3	4	4	4	4	4	4		
						4	4	3								
						4										
						3										
						2										
TOTAL		0.01	16	5	20	23	16	13	12	12	12	12	12	12	1.349	11
24	Harapan Hibrida Kalbar	(0.02)	16	4	15	4	4	4	4	4	4	3	4	2	216	12
						3	3	3	4	4	4	1	4	4		
						4	4	4	4	3	2	4	2	3		
						4	4	3								
						3										
						3										
						4										
TOTAL		(0.02)	16	4	15	29	15	14	12	11	10	8	10	9	216	12

..... lanjutan 9

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram-pilan	Pengalaman	Ekstrin-sik	Intrin-sik	Non-Trans	Parti-sips	Keje-lasan	Umpan Balik	Tk. Ke-sulitatan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
25	Agrindo Nur Sakti	(0.55)	15	4	4	2	4	4	1	2	1	2	1	1	118	9
						2	1	1	1	1	2	2	1	1		
						4	1	1	2	2	2	3	1	1		
						1	1	1								
						1										
						3										
						1										
TOTAL		(0.55)	15	4	4	15	7	7	4	5	5	7	3	3	118	9
26	Multi Jaya Perkasa	(0.65)	16	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	82	6
						2	1	1	1	1	1	1	1	1		
						2	1	1	1	1	1	1	1	1		
						2	1	1								
						2										
						2										
						1										
TOTAL		(0.65)	16	3	5	14	4	4	3	3	3	3	3	3	82	6
27	Prakarsa Tani Sejati	(0.01)	16	4	6	3	4	4	3	4	3	3	3	3	614	12
						2	3	1	4	3	3	2	4	3		
						2	3	1	3	3	2	3	2	4		
						3	3	1								
						3										
						3										
						3										
TOTAL		(0.01)	16	4	6	22	13	7	10	10	8	8	9	10	614	12

..... lanjutan 10

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajory	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketrampilan	Pengalaman	Ekstrinsik	Intrinsik	Non-Trade	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
28	Harapan Sawit Lestari	0.10	16	7	17	4	3	3	4	4	4	2	3	4	593	8
		-				3	3	4	4	4	3	2	3	3		
						3	3	1	3	3	3	2	2	3		
						3	4	4								
						1										
						3										
						2										
				3												
TOTAL		0.10	16	7	17	22	13	12	11	11	10	6	8	10	593	8
29	Subur Ladang Andalan	(0.01)	16	4	15	3	4	4	4	4	4	4	4	3	437	10
						3	3	1	4	4	3	4	3	3		
						2	3	3	4	3	3	3	4	4		
						1	4	4								
						3										
						3										
						4										
				4												
TOTAL		(0.01)	16	4	15	23	14	12	12	11	10	11	11	10	437	10
30	Papan Estetika	(0.45)	15	5	12	3	2	1	1	1	1	3	3	3	187	6
						1	1	1	1	1	2	3	3	3		
						1	1	1	1	1	2	3	3	2		
						1	1	1								
						1										
						1										
						1										
TOTAL		(0.45)	15	5	12	10	5	4	3	3	5	9	9	8	187	6

..... lanjutan II

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram-pilan	Pengalaman	Eksternik	Intrinsik	Non-Trade	Partisipasi	Kejelasan	Umpan Balik	Tk. Kesulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
31	Bangun Maya Indah	(0.20)	16	3	8	3	2	1	3	3	2	3	2	3	276	10
						3	2	1	3	2	2	2	2	2		
						2	2	1	3	1	2	2	2	1		
						1	1	1								
						1										
						3										
						2										
				2												
TOTAL		(0.20)	16	3	8	17	7	4	9	6	6	7	6	6	276	10
32	Duta Sumber Nabati	(0.68)	16	4	7	2	2	1	1	1	1	3	3	2	143	6
						2	1	1	1	2	1	3	2	2		
						1	1	1	1	1	1	2	3	3		
						1	2	1								
						1										
						1										
						1										
TOTAL		(0.68)	16	4	7	10	6	4	3	4	3	8	8	7	143	6
33	Bumi Pratama Khatulistiwa	0.01	16	4	13	3	4	4	4	4	4	2	4	4	355	8
						4	3	4	4	4	4	3	4	4		
						2	3	4	4	3	4	4	3	4		
						2	4	4								
						2										
						2										
						2										
TOTAL		0.01	16	4	13	18	14	16	12	11	12	9	11	12	355	8

..... lanjutan 12

No	NAMA PERUSAHAAN	Prestasi Manajer Y	KEMAMPUAN INDIVIDU			IMBALAN			KARAKTERISTIK ANGGARAN						JUMLAH KARYAWAN	UMUR PERUSAHAAN
			Kemampuan	Ketram-pilan	Penga-laman	Ekstrik	Intrin	Non-Trad	Parti	Keje-lasan	Umpan Balik	Tk. Ke-sulitan	Evaluasi	Keadilan		
			X1.1.	X1.2.	X1.3.	X2.1.	X2.2.	X2.3.	X3.1.	X3.2.	X3.3.	X3.4.	X3.5.	X3.6.		
34	Poliplant Sejahtera	(0.02)	16	2	8	2	2	4	4	4	4	3	4	4	146	11
						2	2	1	4	3	4	4	3	4		
						2	2	1	4	4	4	3	3	4		
						2	2	1								
						1										
						3										
						3										
				3												
	TOTAL	(0.02)	16	2	8	18	8	7	12	11	12	10	10	12	146	11



# ANALISIS UJI KESAHIHAN DAN KEANDALAN ATAS PERTANYAAN-PERTANYAAN PADA RESPONDEN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN LABA

265

Cetakan Ke - 1 / 1

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Item Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a n a t :

=====  
 Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : HAE3  
 Nama Dokumen : DIVISI  
 =====

Nama Konstrak : IMBALAN2  
 Nama Faktor 1 : EXTRINSIK2

Butir 1 = Rekamannya Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekamannya Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekamannya Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekamannya Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekamannya Nomor : 5  
  
 Butir 6 = Rekamannya Nomor : 6

Cacah Butir Semula : 6  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 6

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.547	0.438	0.007	sahih
2	0.909	0.863	0.000	sahih
3	0.909	0.864	0.000	sahih
4	0.868	0.794	0.000	sahih
5	0.909	0.863	0.000	sahih

(bersambung)

dilanjutkan



..... lanjutan 2

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
6	0.751	0.593	0.000	sahih

266

dilanjutkan

..... lanjutan 3

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

267

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

dilanjutkan

..... lanjutan 4

Nama Konstrak : IMBALAN2  
 Nama Faktor 2 : INTRINSIK2

Butir 1 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 10

268

Cacah Butir Semula : 4  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 4

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.901	0.796	0.000	sahih
2	0.890	0.786	0.000	sahih
3	0.669	0.771	0.000	sahih
4	0.701	0.518	0.002	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 5

\*\* TABEL BUTIR SAHIB

=====

269

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

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 6

Nama Konstrak : IMBALAN2

Nama Faktor 3 : NONTRADS2

Butir 1 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 14

270

Cacah Butir Semula : 4  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 4

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r zy	r bt	p	Status
1	0.957	0.908	0.000	sahih
2	0.557	0.368	0.021	sahih
3	0.867	0.760	0.000	sahih
4	0.957	0.908	0.000	sahih

```
=====
```

dilanjutkan

..... lanjutan 7

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

271

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

dilanjutkan

..... lanjutan 8

Nama Konstrak : IMBALAN2

272

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14

Cacah Butir Semula : 14  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 14

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```

=====
Butir No.   r zy   r bt   p   Status
-----
1           0.565   0.524   0.002  sahih
2           0.790   0.757   0.000  sahih
3           0.763   0.727   0.000  sahih
4           0.745   0.701   0.000  sahih
5           0.790   0.757   0.000  sahih

6           0.746   0.692   0.000  sahih
7           0.904   0.880   0.000  sahih
8           0.670   0.841   0.000  sahih
9           0.767   0.748   0.000  sahih
10          0.482   0.408   0.012  sahih
=====

```

(bersambung)

dilanjutkan



..... lanjutan 9

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.815	0.766	0.000	sahih
12	0.490	0.419	0.010	sahih
13	0.710	0.649	0.000	sahih
14	0.815	0.766	0.000	sahih

273

dilanjutkan

..... lanjutan 10

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Item Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

274

Nama Penilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a m a t :

=====  
 Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : HAR4  
 Nama Dokumen : DIVISI  
 =====

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2  
 Nama Faktor 1 : PARTISIPASIZ

Butir 1 = Rekamannya Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekamannya Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekamannya Nomor : 3

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

=====  
 Butir No.      r xy      r bt      p      Status  
 -----  
           1      0.966      0.959      0.000      sahah  
           2      0.970      0.934      0.000      sahah  
           3      0.979      0.951      0.000      sahah  
 =====

dilanjutkan

..... lanjutan 11

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

=====

275

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

-----

=====

dilanjutkan

dilanjutkan

Butir No.	r xy	r dt	p	Status
1	0.926	0.816	0.000	sahih
2	0.933	0.847	0.000	sahih
3	0.933	0.864	0.000	sahih

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

- Cacah Butir Semula : 3
- Cacah Butir Gugur : 0
- Cacah Butir Sahih : 3
- Cacah Kasus Semula : 30
- Cacah Data Hilang : 0
- Cacah Kasus Jales : 30
- Butir 1 = Reliabilitas Nomor : 4
- Butir 2 = Reliabilitas Nomor : 5
- Butir 3 = Reliabilitas Nomor : 6

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 2 : KEBERHASILAN

.....lanjutan 12

..... lanjutan 13

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

=====

277

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

-----

=====

dilanjutkan

dilanjutkan

Butir No.	I xy	I bt	p	Status
1	0.934	0.844	0.000	sahih
2	0.907	0.766	0.000	sahih
3	0.902	0.805	0.000	sahih

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir 1 = Rekanan Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 9  
 Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3  
 Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ARGEMAKZ  
 Nama Faktor 3 : URPNBALIKZ

.....lanjutan 14

..... lanjutan 15

## \*\* TABEL BUTIR SAHIF

-----

279

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

-----

dilanjutkan



..... lanjutan 16

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2  
 Nama Faktor 4 : EVALUASI2

280

Butir 1 = Rekaman Nomor : 10  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.869	0.694	0.000	sahih
2	0.942	0.866	0.000	sahih
3	0.856	0.683	0.000	sahih

```
=====
```

dilanjutkan

dilanjutkan

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.910	0.806	0.000	sahib
2	0.911	0.772	0.000	sahib
3	0.904	0.794	0.000	sahib

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

- Cacah Butir Semula : 3
- Cacah Butir Gugur : 0
- Cacah Butir Sahib : 3
- Cacah Kasus Semula : 30
- Cacah Data Hilang : 0
- Cacah Kasus Jalan : 30
- Butir 1 = Rekanan Nomor : 13
- Butir 2 = Rekanan Nomor : 14
- Butir 3 = Rekanan Nomor : 15

Nama Konstrak : KEMAHKESULTANAN  
 Nama Faktor 5 : TK.KESULTANAN

..... lanjutan

..... lanjutan 18

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

282

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

dilanjutkan

..... lanjutan 19

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2

Nama Faktor 6 : KEADILAN2

283

Butir 1 = Rekanan Nomor : 16

Butir 2 = Rekanan Nomor : 17

Butir 3 = Rekanan Nomor : 18

Cacah Butir Semula : 3

Cacah Butir Gugur : 0

Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30

Cacah Data Hilang : 0

Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.852	0.630	0.000	sahih
2	0.785	0.526	0.002	sahih
3	0.849	0.666	0.000	sahih

```
=====
```

dilanjutkan

..... lanjutan 20

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

284

=====

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

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 21

## Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2

285

Butir 1 = Rekam Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekam Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekam Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekam Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekam Nomor : 5

Butir 6 = Rekam Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekam Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekam Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekam Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekam Nomor : 10

Butir 11 = Rekam Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekam Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekam Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekam Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekam Nomor : 15

Butir 16 = Rekam Nomor : 16  
 Butir 17 = Rekam Nomor : 17  
 Butir 18 = Rekam Nomor : 18

Cacah Butir Semula : 18  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 18

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.793	0.759	0.000	sahih
2	0.804	0.772	0.000	sahih
3	0.813	0.780	0.000	sahih
4	0.870	0.850	0.000	sahih
5	0.901	0.886	0.000	sahih

```
=====
```

(bersambung)

dilanjutkan

..... lanjutan 22

286

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
6	0.861	0.844	0.000	sahih
7	0.864	0.845	0.000	sahih
8	0.763	0.730	0.000	sahih
9	0.863	0.847	0.000	sahih
10	0.783	0.757	0.000	sahih
11	0.797	0.775	0.000	sahih
12	0.738	0.709	0.000	sahih
13	0.843	0.824	0.000	sahih
14	0.695	0.654	0.000	sahih
15	0.866	0.850	0.000	sahih
16	0.660	0.610	0.000	sahih
17	0.719	0.679	0.000	sahih
18	0.651	0.606	0.000	sahih

dilanjutkan



..... lanjutan 23

**Paket : SPS (Seri Program Statistik)**  
**Modul : Analisis Butir (Anabut)**  
**Program : Uji Kesahihan Faktor-faktor Konstrak**  
**Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih**  
**Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia**  
**Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU**

287

Nama Pemilik :

Nama Lembaga :

A l a m a t :

=====

**Nama Peneliti : HARYONO**  
**Nama Lembaga : PASCASARJANA**  
**Tgl. Analisis :**  
**Nama Berkas : HAE3**  
**Nama Dokumen : DIVISI**

**Nama Konstrak : IMBALAN2**  
**Nama Faktor 1 : EXTRINSIK2**  
**Nama Faktor 2 : INTRINSIK2**  
**Nama Faktor 3 : KONTRADS2**

**Cacah Kasus Semula : 30**  
**Cacah Data Hilang : 0**  
**Cacah Kasus Jalan : 30**

dilanjutkan

..... lanjutan 24

**\*\* Matriks Interkorelasi**

288

```

=====

```

r	x1	x2	x3	y
x1	1.000	0.787	0.588	0.899
p	0.000	0.000	0.001	0.000
x2	0.787	1.000	0.664	0.913
p	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.588	0.664	1.000	0.847
p	0.001	0.000	0.000	0.000
y	0.899	0.913	0.847	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000

```

=====

```

p = dua-ekor.

**\*\* Korelasi Faktor-Konstrak dan Sumbangan Efektif**

```

=====

```

Faktor	rry	rbt	p	SE%	Status
1	0.899	0.746	0.000	36.788	Sahih
2	0.913	0.816	0.000	30.726	Sahih
3	0.847	0.658	0.000	32.486	Sahih

```

=====

```

dilanjutkan

..... lanjutan 25

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji Kesahihan Faktor-faktor Konstrak  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

289

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 Alamat :

=====

Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : HAR4  
 Nama Dokumen : DIVISI

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2  
 Nama Faktor 1 : PARTISIPASI2  
 Nama Faktor 2 : KEJELASAN2  
 Nama Faktor 3 : UMPANBALIK2  
 Nama Faktor 4 : EVALUASI2  
 Nama Faktor 5 : TK.KESULITAN2  
 Nama Faktor 6 : KEADILAN2

Cacah Kasus Serula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

dilanjutkan

..... lanjutan 26

\*\* Matriks Interkorelasi

r	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
x1	1.000	0.858	0.611	0.553	0.515	0.619	0.821
p	0.000	0.000	0.001	0.002	0.004	0.000	0.000
x2	0.858	1.000	0.814	0.778	0.768	0.678	0.943
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.611	0.814	1.000	0.809	0.809	0.732	0.904
p	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.553	0.778	0.809	1.000	0.935	0.576	0.870
p	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
x5	0.515	0.768	0.809	0.935	1.000	0.653	0.875
p	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x6	0.619	0.678	0.732	0.576	0.653	1.000	0.817
p	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
y	0.821	0.943	0.904	0.870	0.875	0.817	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

p = dua-ekor.

\*\* Korelasi Faktor-Konstrak dan Sumbangan Efektif

Faktor	rx <sub>y</sub>	r <sub>bt</sub>	p	SE%	Status
1	0.821	0.710	0.000	20.235	Sahih
2	0.943	0.915	0.000	17.957	Sahih
3	0.904	0.859	0.000	16.589	Sahih
4	0.870	0.821	0.000	13.978	Sahih
5	0.875	0.822	0.000	15.523	Sahih
6	0.817	0.734	0.000	15.717	Sahih



dilanjutkan

..... lanjutan 27

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Panardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

291

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a m a t :

=====

Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : HAR3  
 Nama Dokumen : DIVISI

Nama Konstrak : IMBALAN2  
 Nama Faktor 1 : EXTRINSIK2

\*\* F A K T O R : 1

Butir 1 = Rekamannya Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekamannya Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekamannya Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekamannya Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekamannya Nomor : 5

Butir 6 = Rekamannya Nomor : 6

Cacah Butir Semula : MA = 6  
 Cacah Butir Sahih : MS = 6  
 Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Sunder	JK	db	KK
Subyek	92.857	29	3.202
Butir	10.267	5	--
Sisa	48.057	145	0.331
Total	151.200	179	--

=====

r tt = 0.896                      p = 0.000                      Andal

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 20

Nama Konstrak : IMBALAN2  
 Nama Faktor 2 : INTRINSIK2

\*\* F A K T O R : 2

292

Butir 1 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 10

Cacah Butir Semula : MA = 4  
 Cacah Butir Sahih : MS = 4

Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```

=====
Sumber          JK          db          EK
-----
Subyek          94.242      29          3.250
Butir           10.092       3           --
Sisa            36.653      87          0.444
-----
Total           142.992     119         --
-----
r tt = 0.863      p = 0.000      Andal
=====

```

dilanjutkan

dilanjutkan

Sumber	JK	db	RK
Subyek	122.342	29	4.219
Butir	26.758	3	--
Sisa	47.492	87	0.546
Total	196.592	119	--

$r_{tt} = 0.671$        $p = 0.000$        $Andal$

\*\* TABEL BANGKORAN ANALISIS

Cacah Butir Senula : KA = 4  
 Cacah Butir Sahih : KS = 4  
 Cacah Kasus Senula : K = 30  
 Cacah Data Kilang : KG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : KJ = 30

Butir 1 = Rekanan Nomor : 11  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 12  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 13  
 Butir 4 = Rekanan Nomor : 14

\*\* F A K T O R : 3

Nama Konstrak : IRBALAKZ  
 Nama Faktor 3 : KONTRADSS

Haryono  
 ... .. lanjutan 29

..... lanjutan 30

Nama Konstrak : IMBALAN2  
S e m u a F a k t o r

Butir 1 = Rekam Nomor : 1  
Butir 2 = Rekam Nomor : 2  
Butir 3 = Rekam Nomor : 3  
Butir 4 = Rekam Nomor : 4  
Butir 5 = Rekam Nomor : 5

294

Butir 6 = Rekam Nomor : 6  
Butir 7 = Rekam Nomor : 7  
Butir 8 = Rekam Nomor : 8  
Butir 9 = Rekam Nomor : 9  
Butir 10 = Rekam Nomor : 10

Butir 11 = Rekam Nomor : 11  
Butir 12 = Rekam Nomor : 12  
Butir 13 = Rekam Nomor : 13  
Butir 14 = Rekam Nomor : 14

Cacah Butir Semula : MA = 14  
Cacah Butir Sahih : MS = 14

Cacah Kasus Semula : K = 30  
Cacah Data Hilang : KG = 0  
Cacah Kasus Jalan : KJ = 30

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	237.771	29	8.199
Butir	50.533	13	--
Sisa	265.895	377	0.546
Total	494.200	419	--
r tt = 0.933      p = 0.000      Andal			

dilanjutkan



..... lanjutan 31

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

295

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a m a t :

=====

Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : HAR4  
 Nama Dokumen : DIVISI

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2  
 Nama Faktor 1 : PARTISIPASIZ

\*\* F A K T O R : 1

Butir 1 = Rekamannya Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekamannya Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekamannya Nomor : 3

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3  
 Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : KC = 0  
 Cacah Kasus Jalan : FJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====

Sumber	JK	db	KK
Subyek	126.900	29	4.376
Butir	0.257	2	--
Sisa	5.733	58	0.099
Total	132.900	89	--

-----

r tt = 0.977                      p = 0.000                      Andal

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 32

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2

Nama Faktor 2 : KEJELASAN2

296

\*\* F A K T O R : 2

Butir 1 = Rekaman Nomor : 4

Butir 2 = Rekaman Nomor : 5

Butir 3 = Rekaman Nomor : 6

Cacah Butir Semula : MA = 3

Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 30

Cacah Data Hilang : MG = 0

Cacah Kasus Jalan : MJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	75.622	29	2.615
Butir	2.956	2	--
Sisa	12.378	56	0.213
Total	91.156	89	--
$r_{tt} = 0.918$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 33

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 3 : UMPANBALIK2

297

\*\* F A K T O R : 3

Butir 1 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 9

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```
=====
```

Sumber	JK	db	RK
Subyek	70.489	29	2.431
Butir	0.089	2	--
Sisa	14.578	58	0.251
Total	85.156	89	--

```
=====
```

r tt = 0.897                  p = 0.000                  Andal

```
=====
```

dilanjutkan

..... lanjutan 34

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2

Nama Faktor 4 : EVALUASIZ

298

\*\* F A K T O R : 4

Butir 1 = Rekaman Nomor : 10

Butir 2 = Rekaman Nomor : 11

Butir 3 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : MK = 3

Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 30

Cacah Data Hilang : MG = 0

Cacah Kasus Jalan : MJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	53.956	29	1.861
Butir	0.156	2	--
Sisa	14.511	58	0.250
Total	68.622	89	---
$r_{tt} = 0.866$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 35

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2

Nama Faktor 5 : TK.KESULITAN2

\*\* F A K T O R : 5

299

Butir 1 = Rekaman Nomor : 13

Butir 2 = Rekaman Nomor : 14

Butir 3 = Rekaman Nomor : 15

Cacah Butir Semula : MA = 3

Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 30

Cacah Data Hilang : MG = 0

Cacah Kasus Jalan : MJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```

=====
Sumber          JK          db          RK
-----
Subyek          65.789      29          2.269
Butir           0.156       2           --
Sisa            14.511      58          0.250
-----
Total           80.456      89          --
-----

r tt = 0.890          p = 0.000          Andal
=====

```

dilanjutkan

..... lanjutan 36

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2

Nama Faktor 6 : KEADILAN2

\*\* F A K T O R : 6

300

Butir 1 = Rekaman Nomor : 16

Butir 2 = Rekaman Nomor : 17

Butir 3 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : MA = 3

Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : H = 30

Cacah Data Hilang : NG = 0

Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	KK
Subyek	77.433	29	2.670
Butir	5.067	2	--
Sisa	35.600	58	0.614
Total	118.100	89	--
$r_{tt} = 0.770$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 37

**Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN2**  
**S e m u a F a k t o r**

301

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 18 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : MA = 18  
 Cacah Butir Sahih : MS = 18

Cacah Kasus Semula : K = 30  
 Cacah Data Hilang : KG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : KJ = 30

**\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS**

Sumber	JK	db	KK
Subyek	348.483	29	12.017
Butir	39.284	17	--
Sisa	219.216	493	0.445
<b>Total</b>	<b>606.983</b>	<b>539</b>	<b>--</b>
r tt = 0.963                      p = 0.000                      Andal			

# ANALISIS UJI KESAHIHAN DAN KEANDALAN ATAS PERTANYAAN-PERTANYAAN PADA RESPONDEN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PENDAPAT

Cetakan Ke - 1 / 1

Faket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Item Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir  
 Penulis : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 Alamat :

=====  
 Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : HARI  
 Nama Dokumen : PRODUKSI  
 =====

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 1 : EXTRINSIK

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8

Cacah Butir Semula : 8  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 8

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.739	0.673	0.000	sahih
2	0.652	0.558	0.000	sahih
3	0.626	0.504	0.001	sahih
4	0.697	0.579	0.000	sahih
5	0.733	0.636	0.000	sahih

(bersambung)

dilanjutkan



..... lanjutan 2

303

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
6	0.818	0.759	0.000	sahih
7	0.859	0.795	0.000	sahih
8	0.852	0.780	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 3

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

304

Kasus Nomor	Butir Nomor								Tot
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	2	2	2	2	2	3	3	18
2	3	2	3	3	3	3	3	2	22
3	2	2	2	2	2	2	4	3	19
4	2	2	2	2	2	2	2	2	16
5	2	2	2	2	2	2	2	2	16
6	4	2	3	1	3	3	4	4	24
7	3	3	4	4	4	3	3	3	27
8	3	3	2	4	3	4	4	3	26
9	3	3	3	2	2	4	4	4	25
10	3	3	2	4	1	3	4	3	23
11	4	4	3	3	3	3	4	4	28
12	4	4	4	4	3	4	4	4	31
13	2	1	2	2	1	1	1	1	11
14	2	1	2	1	1	1	1	1	10
15	3	3	4	2	2	2	2	2	20
16	2	2	4	1	1	3	2	1	16
17	3	3	3	2	2	2	3	4	22
18	3	4	4	1	2	2	3	3	22
19	1	2	1	1	1	1	1	1	9
20	3	3	2	1	3	2	2	2	18
21	3	2	4	2	4	3	3	4	25
22	3	3	1	1	1	2	1	1	13
23	3	3	2	4	4	3	2	2	23
24	4	3	4	4	3	3	4	4	29
25	2	2	4	1	1	3	1	1	15
26	3	2	2	2	2	2	2	1	16
27	3	2	2	3	3	3	3	3	22
28	4	3	3	3	1	3	2	3	22
29	3	3	2	1	3	3	4	4	23
30	3	1	1	1	1	1	1	1	10
31	3	3	2	1	1	3	2	2	17
32	2	2	1	1	1	1	1	1	10
33	3	4	2	2	2	2	2	1	18
34	2	2	2	2	1	3	3	3	18

dilanjutkan

..... lanjutan 4

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 2 : INTENSIFIK

305

Butir 1 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 10  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : 4  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 4

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

## TABEL RINGKUPAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.730	0.577	0.000	sahih
2	0.923	0.859	0.000	sahih
3	0.893	0.808	0.000	sahih
4	0.919	0.823	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 5.

## \*\* FABEL BUTIR SAHIB

306

=====

Kasus Nomor	Butir Nomor				Tot
	1	2	3	4	
1	4	4	4	4	16
2	2	3	3	4	12
3	3	4	4	4	15
4	3	3	2	2	10
5	4	4	2	2	12
6	3	3	3	3	12
7	3	4	4	4	15
8	3	3	4	4	14
9	3	3	3	4	13
10	3	3	3	4	13
11	4	4	2	3	13
12	4	4	3	4	15
13	3	2	3	1	9
14	2	2	2	1	7
15	4	4	4	4	16
16	4	3	1	1	9
17	4	3	3	4	14
18	4	4	3	4	15
19	1	1	1	1	4
20	4	2	1	1	8
21	4	4	3	4	15
22	2	1	1	1	5
23	4	4	4	4	16
24	4	3	4	4	15
25	4	1	1	1	7
26	1	1	1	1	4
27	4	3	3	3	13
28	3	3	3	4	13
29	4	3	3	4	14
30	2	1	1	1	5
31	2	2	2	1	7
32	2	1	1	2	6
33	4	3	3	4	14
34	2	2	2	2	8

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 6

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 3 : KONTRADS

307

Butir 1 = Rekanan Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 15  
 Butir 4 = Rekanan Nomor : 16

Cacah Butir Semula : 4  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 4

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.563	0.301	0.040	sahih
2	0.859	0.723	0.000	sahih
3	0.826	0.690	0.000	sahih
4	0.897	0.793	0.000	sahih

```
=====
```

dilanjutkan

..... lanjutan 7

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

308

Kasus Nomor	Butir Nomor				Tot
	1	2	3	4	
1	1	4	1	4	10
2	3	4	4	4	15
3	1	4	2	4	11
4	1	2	4	2	9
5	2	4	2	4	12
6	1	4	4	4	13
7	1	4	2	4	11
8	1	3	3	3	10
9	1	4	3	4	12
10	1	4	3	4	12
11	1	1	1	1	4
12	4	4	2	4	14
13	1	1	1	1	4
14	1	1	1	1	4
15	4	3	3	3	13
16	1	1	1	1	4
17	4	4	4	4	16
18	4	2	4	2	12
19	1	1	1	1	4
20	2	1	1	1	5
21	4	4	4	4	16
22	1	1	1	1	4
23	4	3	3	3	13
24	4	3	4	3	14
25	4	1	1	1	7
26	1	1	1	1	4
27	4	1	1	1	7
28	3	4	1	4	12
29	4	1	3	4	12
30	1	1	1	1	4
31	1	1	1	1	4
32	1	1	1	1	4
33	4	4	4	4	16
34	4	1	1	1	7

dilanjutkan

..... lanjutan 8

Nama Konstrak : IMBALAN

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

309

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16

Cacah Butir Semula : 16  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 16

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.666	0.568	0.000	sahih
2	0.590	0.545	0.001	sahih
3	0.612	0.560	0.000	sahih
4	0.652	0.599	0.000	sahih
5	0.708	0.665	0.000	sahih
6	0.668	0.628	0.000	sahih
7	0.793	0.757	0.000	sahih
8	0.803	0.767	0.000	sahih
9	0.638	0.591	0.000	sahih
10	0.834	0.806	0.000	sahih

(bersambung)

dilanjutkan

..... lanjutan 9

310

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.813	0.781	0.000	sahih
12	0.925	0.907	0.000	sahih
13	0.511	0.422	0.006	sahih
14	0.772	0.722	0.000	sahih
15	0.699	0.643	0.000	sahih
16	0.816	0.774	0.000	sahih

dilanjutkan



..... lanjutan 10

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Item Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Fawardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

311

Nama Pemilik :

Nama Lembaga :

A l a m a t :

Nama Peneliti : HARYONO

Nama Lembaga : PASCASARJANA

Tgl. Analisis :

Nama Berkas : HARZ

Nama Dokumen : PRODUKSI

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN

Nama Faktor 1 : PARTISIPASI

Butir 1 = Rekam Nomor : 1

Butir 2 = Rekam Nomor : 2

Butir 3 = Rekam Nomor : 3

Cacah Butir Semula : 3

Cacah Butir Gugur : 0

Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 34

Cacah Data Hilang : 0

Cacah Kasus Jelas : 34

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r <sub>xy</sub>	r <sub>bt</sub>	p	Status
1	0.964	0.963	0.000	sahih
2	0.966	0.969	0.000	sahih
3	0.965	0.968	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 11

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

312

```

=====
Kasus  Butir Nomor
Nomor  1 2 3 Tot
-----
  1    4 4 4 12
  2    4 4 4 12
  3    4 4 4 12
  4    4 4 4 12
  5    4 4 4 12

  6    4 4 4 12
  7    4 3 4 11
  8    4 3 3 10
  9    4 3 3 10
 10    2 1 1  4

 11    2 2 2  6
 12    4 4 4 12
 13    3 3 3  9
 14    2 2 2  6
 15    4 4 4 12

 16    1 1 1  3
 17    4 4 4 12
 18    4 4 4 12
 19    1 1 1  3
 20    3 3 3  9

 21    4 4 4 12
 22    1 1 1  3
 23    4 4 4 12
 24    4 4 4 12
 25    1 1 2  4

 26    1 1 1  3
 27    3 4 3 10
 28    4 4 3 11
 29    4 4 4 12
 30    1 1 1  3

 31    3 3 3  9
 32    1 1 1  3
 33    4 4 4 12
 34    4 4 4 12
=====

```

dilanjutkan

dilanjutkan

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.952	0.889	0.000	sahih
2	0.934	0.847	0.000	sahih
3	0.920	0.824	0.000	sahih

TABEL KANGKURAN AKALISIS BUTIR

- Butir 1 = Rekanan Nomor : 4
- Butir 2 = Rekanan Nomor : 5
- Butir 3 = Rekanan Nomor : 6
- Cacah Butir Semula : 3
- Cacah Butir Gugur : 0
- Cacah Butir Sahih : 3
- Cacah Kasus Semula : 34
- Cacah Data Hilang : 0
- Cacah Kasus Jalan : 34

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ARGAMAR  
 Nama Faktor 2 : KEJELASAN

..... lanjutan 13

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

314

```

=====
Kasus  Butir Nomor
Nomor  1  2  3  Tot
-----
  1    4  4  4  12
  2    4  4  4  12
  3    4  4  4  12
  4    4  4  4  12
  5    4  4  4  12

  6    4  4  4  12
  7    3  3  4  10
  8    4  3  4  11
  9    3  3  4  10
 10    1  1  2   4

 11    3  3  3   9
 12    4  4  4  12
 13    3  4  3  10
 14    3  3  3   9
 15    4  4  2  10

 16    3  1  2   6
 17    2  3  2   7
 18    3  2  3   8
 19    1  1  1   3
 20    2  3  2   7

 21    4  4  4  12
 22    1  1  1   3
 23    4  4  4  12
 24    4  4  3  11
 25    2  1  2   5

 26    1  1  1   3
 27    4  3  3  10
 28    4  4  3  11
 29    4  4  3  11
 30    1  1  1   3

 31    3  2  1   6
 32    1  2  1   4
 33    4  4  3  11
 34    4  3  4  11
=====

```

dilanjutkan

..... lanjutan 14

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 3 : UMPANBALIK

315

Butir 1 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 9

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

TABEL RINGKASAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.955	0.891	0.000	sahih
2	0.950	0.888	0.000	sahih
3	0.938	0.869	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 15

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

=====

316

Kasus Nomor	Butir Nomor			Tot
	1	2	3	
1	4	4	3	11
2	4	4	4	12
3	4	4	4	12
4	4	4	3	11
5	4	4	3	11
6	4	4	4	12
7	2	1	1	4
8	3	3	3	9
9	3	3	3	9
10	1	1	1	3
11	3	3	3	9
12	4	4	4	12
13	3	3	3	9
14	3	3	3	9
15	2	4	2	8
16	2	1	2	5
17	2	3	3	8
18	3	3	3	9
19	1	2	1	4
20	3	3	2	8
21	4	4	4	12
22	1	1	1	3
23	4	4	4	12
24	4	4	2	10
25	1	2	2	5
26	1	1	1	3
27	3	3	2	8
28	4	3	3	10
29	4	3	3	10
30	1	2	2	5
31	2	2	2	6
32	1	1	1	3
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12

-----

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 16

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 4 : EVALUASI

317

Butir 1 = Rekam Nomor : 10  
 Butir 2 = Rekam Nomor : 11  
 Butir 3 = Rekam Nomor : 12

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.886	0.738	0.000	sahih
2	0.838	0.613	0.000	sahih
3	0.826	0.618	0.000	sahih

dilanjutkan

dilanjutkan

=====

34	3	4	3	10
33	2	3	4	9
32	3	3	2	8
31	3	2	2	7
30	3	3	3	9
29	4	4	3	11
28	2	2	2	6
27	3	2	3	8
26	1	1	1	3
25	2	2	3	7
24	3	1	4	8
23	4	4	4	12
22	1	1	1	3
21	4	4	4	12
20	3	3	2	8
19	1	2	2	5
18	3	3	2	6
17	2	3	2	7
16	3	3	4	10
15	3	2	4	9
14	2	2	3	7
13	3	4	3	10
12	4	4	4	12
11	2	2	3	7
10	2	1	1	4
9	3	4	2	9
8	3	4	4	11
7	2	2	2	6
6	1	4	2	7
5	4	4	4	12
4	4	4	4	12
3	3	3	3	9
2	4	4	3	11
1	4	3	3	10

-----

Kasus Butir Nomor  
 Nomor 1 2 3 Tot

=====

\*\* TABEL BUTIR SAHIB  
 ..... lanjutan 17



..... lanjutan 18

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 5 : TK.KESULITAN

319

Butir 1 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 15

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.917	0.609	0.000	sahih
2	0.874	0.721	0.000	sahih
3	0.856	0.663	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 19

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

320

Kasus Nomor	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Tot
1	3	3	4		10
2	3	2	4		9
3	3	2	4		9
4	4	3	4		11
5	3	3	4		10
6	2	2	1		5
7	3	3	3		9
8	3	3	3		9
9	3	2	3		8
10	2	1	1		4
11	3	3	3		9
12	4	4	4		12
13	3	3	3		9
14	2	3	3		8
15	4	4	3		11
16	2	4	3		9
17	2	2	2		6
18	1	2	3		6
19	2	2	1		5
20	3	3	3		9
21	4	4	4		12
22	1	1	1		3
23	4	4	4		12
24	4	4	2		10
25	1	1	1		3
26	1	1	1		3
27	3	4	2		9
28	3	3	2		8
29	4	3	4		11
30	3	3	3		9
31	2	2	2		6
32	3	2	3		8
33	4	4	3		11
34	4	3	3		10

dilanjutl

..... lanjutan 20

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 6 : KEADILAN

321

Butir 1 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.865	0.700	0.000	sahih
2	0.905	0.776	0.000	sahih
3	0.843	0.643	0.000	sahih



dilanjutkan

..... lanjutan 21

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

322

Kasus Nomor	Butir Nomor			Tot
	1	2	3	
1	4	4	3	11
2	3	3	3	9
3	3	3	3	9
4	3	4	4	11
5	4	4	3	11
6	1	1	4	6
7	2	3	3	8
8	2	3	3	8
9	2	3	3	8
10	1	1	1	3
11	3	3	3	9
12	4	4	4	12
13	3	3	3	9
14	1	3	1	5
15	2	4	4	10
16	2	4	3	9
17	2	2	3	7
18	2	2	4	8
19	2	1	1	4
20	3	3	2	8
21	4	4	4	12
22	1	1	1	3
23	4	4	4	12
24	2	4	3	9
25	1	1	1	3
26	1	1	1	3
27	3	3	4	10
28	4	3	3	10
29	3	3	4	10
30	3	3	2	8
31	3	2	1	6
32	2	2	3	7
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12

dilanjutkan

.....lanjutan 22

Nama Konstrak : **KARAKTERISTIK ANGGARAN**

323

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 18 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : 18  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 18

Cacah Kasus Semula : 34  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 34

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```

=====
Butir No.   r xy   r bt   p   Status
-----
1           0.857   0.834   0.000   sahih
2           0.887   0.868   0.000   sahih
3           0.867   0.847   0.000   sahih
4           0.909   0.895   0.000   sahih
5           0.903   0.888   0.000   sahih
=====

```

(bersambung)

dilanjutkan

..... lanjutan 23

324

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
6	0.825	0.800	0.000	sahih
7	0.915	0.902	0.000	sahih
8	0.876	0.858	0.000	sahih
9	0.815	0.792	0.000	sahih
10	0.730	0.701	0.000	sahih
11	0.697	0.662	0.000	sahih
12	0.729	0.699	0.000	sahih
13	0.796	0.773	0.000	sahih
14	0.704	0.672	0.000	sahih
15	0.787	0.760	0.000	sahih
16	0.745	0.714	0.000	sahih
17	0.827	0.804	0.000	sahih
18	0.830	0.807	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 24

Cetakan Ke - 1 / 1

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Analisis Butir (Anabut)  
Program : Uji Kesahihan Faktor-faktor Konstrak  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

325

Nama Penilik :

Nama Lembaga :

A l a m a t :

=====

Nama Peneliti : HARYONO  
Nama Lembaga : PASCASARJANA  
Tgl. Analisis :  
Nama Berkas : HARI  
Nama Dokumen : PRODUKSI

Nama Konstrak : IKBALAN  
Nama Faktor 1 : EXTRINSIK  
Nama Faktor 2 : INTRINSIK  
Nama Faktor 3 : KONSTRAS

Cacah Kasus Semula : 34  
Cacah Data Hilang : 0  
Cacah Kasus Jalan : 34

dilanjutkan

..... lanjutan 25

**\*\* Matriks Interkorelasi**

326

```

=====
r      x1      x2      x3      y
-----
x1     1.000   0.779   0.658   0.915
p     0.000   0.000   0.000   0.000

x2     0.779   1.000   0.810   0.933
p     0.000   0.000   0.000   0.000

x3     0.658   0.810   1.000   0.885
p     0.000   0.000   0.000   0.000

y      0.915   0.933   0.885   1.000
p      0.000   0.000   0.000   0.000
    
```

```

=====
p = dua-ekor.
    
```

**\*\* Korelasi Faktor-Konstrak dan Sumbangan Efektif**

```

=====
Faktor   rxy   rbt   p   SE§   Status
-----
1         0.915  0.752  0.000  41.743  Sahih
2         0.933  0.868  0.000  28.319  Sahih
3         0.885  0.760  0.000  29.938  Sahih
    
```

dilanjutkan



dilanjutkan

..... lanjutan 26

Cetakan ke - 1 / 1

faket : SPS (seri Program Statistik)

Kodul : Analisis Butir (Anabut)

Program : Uji Kesehatan Faktor-faktor Konstrak

Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamaradiningsih

Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Versi IBM/IX; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Kana Penulis :

Kana Lembaga :

Y a m a t :

Kana Peneliti : HARYONO

Kana Lembaga : PASCASARJANA

Tgl. Analisis :

Kana Berkas : HANZ

Kana Dokumen : PRODUKSI

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN

Nama Faktor 1 : PARTISIPASI

Nama Faktor 2 : KEJELASAN

Nama Faktor 3 : UMPAKBALIK

Nama Faktor 4 : EVALUASI

Nama Faktor 5 : TK. RESULTIFAN

Nama Faktor 6 : EADILAN

Cacah Kasus Sezia : 34

Cacah Data Hilang : 0

Cacah Kasus Jalen : 34

..... lanjutan 27

## \*\* Matriks Interkorelasi

r	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
x1	1.000	0.889	0.837	0.588	0.608	0.721	0.883
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.889	1.000	0.908	0.697	0.722	0.780	0.940
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.837	0.908	1.000	0.713	0.666	0.762	0.918
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.588	0.697	0.713	1.000	0.833	0.818	0.845
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x5	0.608	0.722	0.666	0.833	1.000	0.927	0.866
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x6	0.721	0.780	0.762	0.818	0.927	1.000	0.920
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
y	0.883	0.940	0.918	0.845	0.866	0.920	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

p = dua-ekor.

## \*\* Korelasi Faktor-Konstrak dan Sumbangan Efektif

Faktor	$r_{xy}$	$r_{bt}$	F	SEf	Status
1	0.883	0.815	0.000	19.925	Sahih
2	0.940	0.906	0.000	18.839	Sahih
3	0.918	0.877	0.000	17.971	Sahih
4	0.845	0.790	0.000	13.202	Sahih
5	0.866	0.815	0.000	14.056	Sahih
6	0.920	0.856	0.000	16.008	Sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 28

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

329

Nama Pemilik :

Nama Lembaga :

A l a m a t :

Nama Peneliti : HARYONO

Nama Lembaga : PASCASARJANA

Tgl. Analisis :

Nama Berkas : HARI

Nama Dokumen : PRODUKSI

Nama Konstrak : IMBALAN

Nama Faktor 1 : EXTRINSIK

\*\* F A K T O R : 1

Butir 1 = Rekanan Nomor : 1

Butir 2 = Rekanan Nomor : 2

Butir 3 = Rekanan Nomor : 3

Butir 4 = Rekanan Nomor : 4

Butir 5 = Rekanan Nomor : 5

Butir 6 = Rekanan Nomor : 6

Butir 7 = Rekanan Nomor : 7

Butir 8 = Rekanan Nomor : 8

Cacah Butir Semula : MA = 8

Cacah Butir Sahih : MS = 8

Cacah Kasus Semula : N = 34

Cacah Data Hilang : NG = 0

Cacah Kasus Jalan : NJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	KK
Subyek	140.309	33	4.252
Butir	13.059	7	--
Sisa	113.691	231	0.492
Total	267.059	271	--

r tt = 0.884                      p = 0.000                      Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 29

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 2 : INTRINSIK

330

\*\* F A K T O R : 2

Butir 1 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 10  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : MA = 4  
 Cacah Butir Sahih : MS = 4

Cacah Kasus Semula : N = 34  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 34

\*\* TABEL RINGKASAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	124.265	33	3.766
Butir	6.000	3	--
Sisa	41.500	99	0.419
Total	171.765	135	--
r tt = 0.889			p = 0.000
			Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 30

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 3 : KONTRADS

331

\*\* F A K T O R : 3

Butir 1 = Rekanan Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 15  
 Butir 4 = Rekanan Nomor : 16

Cacah Butir Semula : MA = 4  
 Cacah Butir Sahih : MS = 4

Cacah Kasus Semula : N = 34  
 Cacah Data Hilang : YG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	154.507	33	4.682
Butir	2.846	3	--
Sisa	93.404	99	0.943
Total	250.757	135	--
$r_{tt} = 0.798$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 31

Nama Konstrak : IMBALAN  
Semua Faktor

332

Butir 1 = Rekam Nomor : 1  
Butir 2 = Rekam Nomor : 2  
Butir 3 = Rekam Nomor : 3  
Butir 4 = Rekam Nomor : 4  
Butir 5 = Rekam Nomor : 5

Butir 6 = Rekam Nomor : 6  
Butir 7 = Rekam Nomor : 7  
Butir 8 = Rekam Nomor : 8  
Butir 9 = Rekam Nomor : 9  
Butir 10 = Rekam Nomor : 10

Butir 11 = Rekam Nomor : 11  
Butir 12 = Rekam Nomor : 12  
Butir 13 = Rekam Nomor : 13  
Butir 14 = Rekam Nomor : 14  
Butir 15 = Rekam Nomor : 15

Butir 16 = Rekam Nomor : 16

Cacah Butir Semula :  $\Sigma$  = 16  
Cacah Butir Sahih : MS = 16

Cacah Kasus Semula : K = 34  
Cacah Data Hilang : NG = 0  
Cacah Kasus Jalan : WJ = 34

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	337.222	33	10.219
Butir	40.234	15	--
Sisa	330.454	495	0.668
Total	707.910	543	--
$r_{tt} = 0.935$	$p = 0.000$	Andal	

dilanjutkan.

..... lanjutan 32

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a m a t :

=====

Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : BAR2  
 Nama Dokumen : PRODUKSI

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 1 : PARTISIPASI

\*\* F A K T O R : 1

Butir 1 = Rekanan Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 3

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3  
 Cacah Kasus Semula : N = 34  
 Cacah Data Hilang : MG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 34

\*\* TABEL RINGKUPAN ANALISIS

=====

Sumber	JK	db	EK
Subyek	146.245	33	4.432
Butir	0.176	2	--
Sisa	4.490	66	0.066
Total	150.912	101	--

-----

r tt = 0.985      p = 0.000      Andal

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 33

334

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 2 : KEJELASAN

\*\* F A K T O R : 2

Butir 1 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 5  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 6

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : N = 34  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	FK
Subyek	115.422	33	3.498
Butir	0.725	2	--
Sisa	16.608	66	0.252
Total	132.755	101	--
$r_{tt} = 0.928$	$p = 0.000$	Andal	

dilanjutkan.



..... lanjutan 34

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 3 : UMPANBALIK

335

\*\* F A K T O R : 3

Butir 1 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 9

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : K = 34  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	110.078	33	3.336
Butir	1.314	2	--
Sisa	12.686	68	0.192
Total	124.078	101	--
$r_{tt} = 0.942$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 35

336

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 4 : EVALUASI

\*\* F A K T O R : 4

Butir 1 = Rekanan Nomor : 10  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 11  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 12

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 34  
 Cacah Data Hilang : MG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : MJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Sobyek	70.127	33	2.125
Butir	0.137	2	--
Sisa	27.196	66	0.412
Total	97.461	101	--
$r_{tt} = 0.806$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 36

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 5 : TK.KESULITAN

337

\*\* F A K T O R : 5

Butir 1 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 15

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 34  
 Cacah Data Hilang : MG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : MJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	75.814	33	2.297
Butir	0.137	2	--
Sisa	21.863	66	0.331
Total	97.814	101	--
r tt = 0.856			p = 0.000
			Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 37

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
 Nama Faktor 6 : KEADILAN

338

\*\* F A K T O R : 6

Butir 1 = Rekam Nomor : 16  
 Butir 2 = Rekam Nomor : 17  
 Butir 3 = Rekam Nomor : 18

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 34  
 Cacah Data Hilang : MG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : MJ = 34

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	67.020	33	2.637
Butir	1.568	2	--
Sisa	27.745	66	0.420
Total	116.353	101	--
$r_{tt} = 0.841$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 38

Nama Konstrak : KARAKTERISTIK ANGGARAN  
S e m u a F a k t o r

339

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
Butir 18 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : MA = 18  
Cacah Butir Sahih : MS = 18

Cacah Kasus Semula : M = 34  
Cacah Data Hilang : MG = 0  
Cacah Kasus Jalan : MJ = 34

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	479.235	33	14.522
Butir	10.052	17	--
Sisa	236.059	561	0.421
Total	725.346	611	--
$r_{tt} = 0.971$	$p = 0.000$	Andal	

# ANALISIS UJI KESAHIHAN DAN KEANDALAN ATAS PERTANYAAN-PERTANYAAN PADA RESPONDEN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA

Cetakan Ke - 1 / 1

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Item Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Nama Pemilik :

Nama Lembaga :

A l a m a t :

Nama Peneliti : HARYONO

Nama Lembaga : PASCASARJANA

Tgl. Analisis :

Nama Berkas : PEMASARAN

Nama Dokumen : PEMASARA

Nama Konstrak : IMBALAN

Nama Faktor 1 : EKSTRIKSIK

Butir 1 = Rekam Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekam Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekam Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekam Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekam Nomor : 5

Butir 6 = Rekam Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekam Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekam Nomor : 8

Cacah Butir Semula : 8  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 8

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.824	0.779	0.000	sahih
2	0.673	0.587	0.000	sahih
3	0.785	0.695	0.000	sahih
4	0.801	0.726	0.000	sahih
5	0.855	0.784	0.000	sahih

dilanjutkan

(bersambung)

.....: lanjutan 2

(sambungan)

341

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
6	0.885	0.842	0.000	sahih
7	0.657	0.548	0.001	sahih
8	0.711	0.618	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 3

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

342

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

dilanjutkan



..... lanjutan 4

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 2 : INTRINSIK

343

Butir 1 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 10  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : 4  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 4

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.950	0.914	0.000	sahih
2	0.938	0.893	0.000	sahih
3	0.951	0.914	0.000	sahih
4	0.948	0.896	0.000	sahih

dilanjutkan

\*\* TABEL BUTIR SAHIB

```

=====
Kasus  Butir Nomor
Nomor  1  2  3  4  Tot
-----
  1    4  4  4  4  16
  2    4  4  4  4  16
  3    4  4  3  4  15
  4    4  3  4  4  15
  5    4  3  3  4  14

  6    4  3  3  2  12
  7    4  4  4  4  16
  8    4  4  3  4  15
  9    3  3  3  3  12
 10    2  1  2  2   7

 11    3  4  3  3  13
 12    1  1  1  1   4
 13    3  3  3  4  13
 14    2  2  1  1   6
 15    1  1  1  1   4

 16    2  2  1  1   6
 17    2  2  2  2   8
 18    1  1  1  1   4
 19    3  3  3  3  12
 20    3  3  3  3  12

 21    1  1  1  1   4
 22    2  2  1  1   6
 23    3  2  3  2  10
 24    3  3  3  3  12
 25    3  2  2  3  10

 26    2  2  2  1   7
 27    2  2  2  1   7
 28    2  1  1  1   5
 29    2  2  3  3  10
 30    3  3  3  4  13
=====
    
```

dilanjutkan

..... lanjutan 6

345

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 3 : NOWTRADS

Butir 1 = Rekanan Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 15  
 Butir 4 = Rekanan Nomor : 16

Cacah Butir Semula : 4  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 4

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.826	0.667	0.000	sahih
2	0.556	0.316	0.043	sahih
3	0.901	0.866	0.000	sahih
4	0.839	0.663	0.000	sahih

dilanjutkan

dilanjutkan

=====

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

-----

Kasus Botir Nomor  
 Nomor 1 2 3 4 Tot

-----

\*\* TABEL BOTIR SAHIB

.....lanjutan 7

..... lanjutan 8

347

Nama Konstrak : IMBALAN

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16

Cacah Butir Semula : 16  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 16

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.797	0.778	0.000	sahih
2	0.681	0.648	0.000	sahih
3	0.686	0.641	0.000	sahih
4	0.688	0.648	0.000	sahih
5	0.725	0.662	0.000	sahih
6	0.711	0.675	0.000	sahih
7	0.633	0.589	0.000	sahih
8	0.621	0.578	0.001	sahih
9	0.891	0.870	0.000	sahih
10	0.855	0.827	0.000	sahih

```
=====
```

(bersambung)

dilanjutkan

..... lanjutan 9

(sambungan)

348

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
11	0.882	0.858	0.000	sahih
12	0.896	0.871	0.000	sahih
13	0.605	0.529	0.001	sahih
14	0.470	0.393	0.015	sahih
15	0.722	0.667	0.000	sahih
16	0.856	0.818	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 10

Cetakan Ke - 1 / 1

349

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Item Analysis)  
 Program : Analisis Kesahihan Butir  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pambardingsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN, Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a m a t :

=====  
 Nama Peneliti : haryono  
 Nama Lembaga : pascasarjana  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : pmasaran  
 Nama Dokumen : PEMASARA  
 =====

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 1 : partisipasi

Butir 1 = Rekam Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekam Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekam Nomor : 3

Cacah Butir Seula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Seula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

=====  

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.953	0.873	0.000	sahih
2	0.945	0.880	0.000	sahih
3	0.908	0.815	0.000	sahih

 =====

dilanjutkan

..... lanjutan 11

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

350

=====

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

-----

=====

dilanjutkan



Nama Konstrak : karak.anggaran

Nama Faktor 2 : kejelasan

351

Butir 1 = Rekaman Nomor : 4

Butir 2 = Rekaman Nomor : 5

Butir 3 = Rekaman Nomor : 6

Cacah Butir Semula : 3

Cacah Butir Gugur : 0

Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30

Cacah Data Hilang : 0

Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```

=====
Butir No.   r xy   r bt   p   Status
-----
    1       0.974  0.938  0.000  sahih
    2       0.955  0.897  0.000  sahih
    3       0.948  0.890  0.000  sahih
=====
    
```

dilanjutkan ,

..... lanjutan 13

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

352

=====

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

-----

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 14

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 3 : umpan balik

353

Butir 1 = Rekam Nomor : 7  
 Butir 2 = Rekam Nomor : 8  
 Butir 3 = Rekam Nomor : 9

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r zy	r bt	p	Status
1	0.968	0.920	0.000	sahih
2	0.904	0.752	0.000	sahih
3	0.928	0.844	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 15

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

354

```
=====
```

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

```
=====
```

dilanjutkan

..... lanjutan 16

355

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 4 : evaluasi

Butir 1 = Rekaman Nomor : 10  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

```
=====
```

Butir No.	r zy	r bt	p	Status
1	0.927	0.826	0.000	sahih
2	0.904	0.797	0.000	sahih
3	0.855	0.658	0.000	sahih

```
=====
```

dilanjutkan

..... lanjutan 17

**\*\* TABEL BUTIR SAHIF**

356

=====

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

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 18

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 5 : tk.kesulitan

357

Butir 1 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 15

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.925	0.819	0.000	sahih
2	0.924	0.805	0.000	sahih
3	0.869	0.744	0.000	sahih



dilanjutkan

..... lanjutan 19

\*\* TABEL BUTIR SAHIB

=====

Kasus Nomor	Butir Nomor			Tot
	1	2	3	

-----

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

=====

dilanjutkan



..... lanjutan 20

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 6 : keadilan

359

Butir 1 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : 3  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 3

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r zy	r bt	p	Status
1	0.800	0.524	0.002	sahih
2	0.835	0.614	0.000	sahih
3	0.744	0.431	0.008	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 21

\*\* TABEL BUTIR SAHIB

=====

Kasus Nomor	Butir Nomor			Tot
	1	2	3	

-----

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

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 22

Nama Konstrak : karak.anggaran

361

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 18 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : 18  
 Cacah Butir Gugur : 0  
 Cacah Butir Sahih : 18

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

## TABEL RANGKUMAN ANALISIS BUTIR

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
1	0.945	0.941	0.000	sahih
2	0.864	0.848	0.000	sahih
3	0.833	0.815	0.000	sahih
4	0.946	0.938	0.000	sahih
5	0.953	0.946	0.000	sahih

(bersambung)

dilanjutkan

..... lanjutan 23

362

Butir No.	r xy	r bt	p	Status
6	0.902	0.889	0.000	sahih
7	0.934	0.923	0.000	sahih
8	0.814	0.790	0.000	sahih
9	0.924	0.913	0.000	sahih
10	0.763	0.734	0.000	sahih
11	0.811	0.791	0.000	sahih
12	0.832	0.809	0.000	sahih
13	0.911	0.899	0.000	sahih
14	0.826	0.802	0.000	sahih
15	0.871	0.857	0.000	sahih
16	0.662	0.618	0.000	sahih
17	0.714	0.679	0.000	sahih
18	0.796	0.768	0.000	sahih

dilanjutkan

..... lanjutan 24

Cetakan Ke - 1 / 1

363

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji Kesahihan Faktor-faktor Konstrak  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardinarsih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Nama Penilik :

Nama Lembaga :

A l a m a t :

=====

Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis : .....  
 Nama Berkas : PEMASARAN  
 Nama Dokumen : PEMASARA

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 1 : EKSTRINSIK  
 Nama Faktor 2 : INTRINSIK  
 Nama Faktor 3 : KONTRADS

Cacah Kasus Semula : 30  
 Cacah Data Hilang : 0  
 Cacah Kasus Jalan : 30

dilanjutkan

..... lanjutan 25

**\*\* Matriks Interkorelasi**

364

```

=====
r      x1      x2      x3      y
-----
x1     1.000   0.748   0.584   0.889
p      0.000   0.000   0.001   0.000

x2     0.748   1.000   0.752   0.931
p      0.000   0.000   0.000   0.000

x3     0.584   0.752   1.000   0.855
p      0.001   0.000   0.000   0.000

y      0.889   0.931   0.855   1.000
p      0.000   0.000   0.000   0.000
=====
    
```

=====

p = dua-ekor.

**\*\* Korelasi Faktor-Konstrak dan Sumbangan Efektif**

```

=====
Faktor  rxy  rbt  p  SEξ  Status
-----
1       0.889  0.715  0.000  37.429  Sahih
2       0.931  0.841  0.000  33.990  Sahih
3       0.855  0.706  0.000  28.561  Sahih
=====
    
```

dilanjutkan

dilanjutkan

Cacah Kasus Semula : 30  
Cacah Data Hilang : 0  
Cacah Kasus Jajan : 50

Nama Konstrak : karak.anggaran  
Nama Faktor 1 : partisipasi  
Nama Faktor 2 : kejelasan  
Nama Faktor 3 : umpan balik  
Nama Faktor 4 : evaluasi  
Nama Faktor 5 : tk.kesulitan  
Nama Faktor 6 : keadilan

Nama Peneliti : haryono  
Nama Lembaga : Pascasarjana  
Tgl. Analisis :  
Nama Berkas : pasarean  
Nama Dokumen : PERASARA

=====

Nama Pemilik :  
Nama Lembaga :  
Alamat :

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
Modul : Analisis Butir (Anabul)  
Program : Uji Kesehatan Faktor-faktor Konstrak  
Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pamaradiningsih  
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

Cetakan Ke - 1 / 1

..... lanjutan 26

**\*\* MATRIKS INTERKORELASI**

r	x1	x2	x3	x4	x5	x6	y
x1	1.000	0.934	0.899	0.783	0.890	0.834	0.947
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.934	1.000	0.949	0.840	0.893	0.870	0.974
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.899	0.949	1.000	0.816	0.900	0.806	0.954
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.783	0.840	0.816	1.000	0.847	0.788	0.897
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x5	0.890	0.893	0.900	0.847	1.000	0.871	0.956
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x6	0.834	0.870	0.806	0.788	0.871	1.000	0.914
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
y	0.947	0.974	0.954	0.897	0.956	0.914	1.000
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

p = dua-ekor.

**\*\* KORELASI FAKTOR-KONSTRUK DAN SUMBANGAN EFEKTIF**

Faktor	$r_{zy}$	$r_{bt}$	p	SE%	Status
1	0.947	0.924	0.000	16.044	Sahih
2	0.974	0.960	0.000	18.856	Sahih
3	0.954	0.931	0.000	18.069	Sahih
4	0.897	0.855	0.000	15.144	Sahih
5	0.956	0.937	0.000	16.549	Sahih
6	0.914	0.878	0.000	15.338	Sahih

dilanjutkan



..... lanjutan 28

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji-Keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Pawardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

367

Nama Pemilik :  
 Nama Lembaga :  
 A l a m a t :

=====  
 Nama Peneliti : HARYONO  
 Nama Lembaga : PASCASARJANA  
 Tgl. Analisis :  
 Nama Berkas : PEMASARAN  
 Nama Dokumen : PEMASARA

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 1 : EKSTREMSI

\*\* F A K T O R : 1

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5  
  
 Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8

Cacah Butir Semula : MA = 8  
 Cacah Butir Sahih : MS = 6  
  
 Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : KG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : KJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

=====  

Sumber	JK	db	RK
Subyek	82.021	29	2.828
Butir	25.663	7	--
Sisa	57.012	203	0.281
Total	164.896	239	--

=====

r tt = 0.901                      p = 0.000                      Andal

..... lanjutan 29

Nama Konstrak : IMBALAN  
 Nama Faktor 2 : INTRINSIK

368

\*\* F A K T O R : 2

Butir 1 = Rekanan Nomor : 9  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 10  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 11  
 Butir 4 = Rekanan Nomor : 12

Cacah Butir Semula : MA = 4  
 Cacah Butir Sahih : MS = 4

Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	123.367	29	4.254
Butir	1.260	3	--
Sisa	15.300	87	0.176
Total	139.867	119	--
$r_{tt} = 0.959$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 30

Nama Konstrak : IMBALAN

Nama Faktor 3 : KONTRADS

369

\*\* F A K T O R : 3

Butir 1 = Rekanan Nomor : 13

Butir 2 = Rekanan Nomor : 14

Butir 3 = Rekanan Nomor : 15

Butir 4 = Rekanan Nomor : 16

Cacah Butir Semula : MA = 4

Cacah Butir Sahih : MS = 4

Cacah Kasus Semula : N = 30

Cacah Data Hilang : NG = 0

Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RINGKUPAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	103.575	29	3.572
Butir	25.492	3	--
Sisa	64.258	67	0.739
Total	193.325	119	--
r tt = 0.793                      p = 0.000                      Andal			

dilanjutkan

..... lanjutan 31

Nama Konstrak : IMBALAN  
Semua Faktor .

370

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16

Cacah Butir Semula : MA = 16  
Cacah Butir Sahih : MS = 16

Cacah Kasus Semula : N = 30  
Cacah Data Hilang : KG = 0  
Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

## \*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	KK
Subyek	231.492	29	7.962
Butir	57.456	15	--
Sisa	214.042	435	0.492
Total	502.992	479	--
$r_{tt} = 0.938$	$p = 0.000$	Andal	

dilanjutkan

Sumber	JK	GB	RK
Subjek	77,822	23	2,684
Butir	0,156	2	--
Sisa	11,844	58	0,204
Total	89,822	83	--

t t = 0,924  
p = 0,000  
Andal

**\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS**

Butir 1 = Rekanan Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekanan Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekanan Nomor : 3  
 Cacah Butir Semula : KA = 3  
 Cacah Butir Sahih : KS = 3  
 Cacah Kasus Semula : X = 30  
 Cacah Data Hilang : KG = 0  
 Cacah Kasus Jalen : KJ = 30

**\*\* F A K T O R : 1**

Kama Peneliti : haryono  
 Kama Lembaga : pascasarjana  
 Tgl. Analisis :  
 Kama Berkas : pmasaran  
 Kama Dokumen : PEMASARA  
 Kama Konstrak : karak.anggaran  
 Kama Faktor 1 : partisipasi

Kama Penilik :  
 Kama Lembaga :

Paket : SPS (Seri Program Statistik)  
 Modul : Analisis Butir (Anabut)  
 Program : Uji-keandalan Teknik Hoyt  
 Edisi : Sutrisno Hadi dan Yuni Panardiningasih  
 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia  
 Versi IBM/IN; Hak Cipta (c) 1996 Dilindungi UU

..... lanjutan 33

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 2 : kejelasan

372

\*\* F A K T O R : 2

Butir 1 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 5  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 6

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula,; N = 30  
 Cacah Data Hilang : KG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```

=====
Sumber          JK          db          RK
-----
Subyek          101.600     29          3.503
Butir           1.067       2           --
Sisa            8.933       58          0.154
-----
Total           111.600     89          ---
=====
r tt = 0.956      p = 0.000      Andai
=====

```

dilanjutkan

..... lanjutan 34.

Nama Konstrak : karak.anggaran

Nama Faktor 3 : umpan balik

373

\*\* F A K T O R : 3

Butir 1 = Rekanan Nomor : 7

Butir 2 = Rekanan Nomor : 8

Butir 3 = Rekanan Nomor : 9

Cacah Butir Semula : MA = 3

Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : N = 30

Cacah Data Hilang : NG = 0

Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

Sumber	JK	db	RK
Subyek	97.156	29	3.350
Butir	1.622	2	--
Sisa	14.376	58	0.248
Total	113.156	89	--
$r_{tt} = 0.926$	$p = 0.000$		Andal

dilanjutkan

..... lanjutan 35

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 4 : evaluasi

\*\* F A K T O R : 4

Butir 1 = Rekaman Nomor : 10  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 12

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahih : MS = 3

Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```

=====
Sumber          JK          db          RK
-----
Subyek          77.167      29          2.661
Butir           3.467       2           --
Sisa            19.857      53          0.343
-----
Total           100.500     89          --
-----

r tt = 0.871          p = 0.000          Andal
=====
    
```

dilanjutkan



..... lanjutan 36

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Nama Faktor 5 : tk.kesulitan

\*\* F A K T O R : 5

Butir 1 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 15

Cacah Butir Semula : MA = 3  
 Cacah Butir Sahib : MS = 3

Cacah Kasus Semula : M = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```

=====
Sumber          JK          db          RK
-----
Subyek          81.156      29          2.798
Butir           1.156       2           --
Sisa            18.178      58          0.313
-----
Total           100.489     89          --.
-----
r tt = 0.888      p = 0.000      Andal
=====
    
```

dilanjutkan

..... lanjutan 37

## \*\* TABEL BUTIR SAHIB

376

=====

Kasus Nomor	Butir Nomor			Tot
	1	2	3	

-----

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

=====

dilanjutkan

..... lanjutan 38

Nama Konstrak : karak.anggaran  
 Semua Faktor

377

Butir 1 = Rekaman Nomor : 1  
 Butir 2 = Rekaman Nomor : 2  
 Butir 3 = Rekaman Nomor : 3  
 Butir 4 = Rekaman Nomor : 4  
 Butir 5 = Rekaman Nomor : 5

Butir 6 = Rekaman Nomor : 6  
 Butir 7 = Rekaman Nomor : 7  
 Butir 8 = Rekaman Nomor : 8  
 Butir 9 = Rekaman Nomor : 9  
 Butir 10 = Rekaman Nomor : 10

Butir 11 = Rekaman Nomor : 11  
 Butir 12 = Rekaman Nomor : 12  
 Butir 13 = Rekaman Nomor : 13  
 Butir 14 = Rekaman Nomor : 14  
 Butir 15 = Rekaman Nomor : 15

Butir 16 = Rekaman Nomor : 16  
 Butir 17 = Rekaman Nomor : 17  
 Butir 18 = Rekaman Nomor : 18

Cacah Butir Semula : MA = 18  
 Cacah Butir Sahih : MS = 18

Cacah Kasus Semula : N = 30  
 Cacah Data Hilang : NG = 0  
 Cacah Kasus Jalan : NJ = 30

\*\* TABEL RANGKUMAN ANALISIS

```

=====
Sumber      JK      db      RK
-----
Subyek      451.600  29      15.572
Butir       35.200   17      --
Sisa       178.134  493     0.361
-----
Total      664.933  539     --
-----
r tt = 0.977      p = 0.000      Andal
=====
    
```

**Lampiran 8**  
**LIST DATA PENELITIAN DAN REGRESSION ANALYSYS**  
**PADA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN LABA**

HEADER DATA FOR: C:DIVISI LABEL:  
 NUMBER OF CASES: 30 NUMBER OF VARIABLES: 13

	Y	X.1.1.	X.1.2.	X.1.3.	X.2.1.	X.2.2.	X.2.3.
1	147.00	16.00	20.00	25.00	20.00	15.00	15.00
2	110.00	16.00	8.00	15.00	21.00	15.00	16.00
3	110.00	16.00	10.00	5.00	18.00	16.00	14.00
4	105.00	16.00	4.00	8.00	18.00	13.00	15.00
5	85.00	16.00	2.00	14.00	18.00	13.00	15.00
6	81.00	15.00	3.00	20.00	15.00	12.00	14.00
7	165.00	18.00	20.00	25.00	24.00	16.00	13.00
8	115.00	16.00	11.00	15.00	21.00	14.00	15.00
9	65.00	16.00	2.00	5.00	9.00	10.00	9.00
10	82.00	15.00	7.00	10.00	12.00	12.00	7.00
11	115.00	16.00	6.00	18.00	17.00	15.00	13.00
12	32.00	16.00	5.00	10.00	8.00	9.00	14.00
13	99.00	18.00	7.00	15.00	19.00	11.00	16.00
14	75.00	15.00	1.00	12.00	12.00	8.00	12.00
15	25.00	16.00	2.00	8.00	10.00	7.00	4.00
16	60.00	15.00	6.00	7.00	15.00	10.00	6.00
17	75.00	15.00	5.00	10.00	15.00	9.00	15.00
18	20.00	15.00	4.00	7.00	11.00	6.00	4.00
19	100.00	16.00	10.00	11.00	20.00	13.00	13.00
20	105.00	16.00	9.00	15.00	21.00	13.00	13.00
21	20.00	15.00	1.00	5.00	13.00	7.00	4.00
22	40.00	16.00	1.00	6.00	13.00	4.00	7.00
23	115.00	16.00	9.00	12.00	19.00	15.00	7.00
24	110.00	16.00	8.00	15.00	21.00	14.00	13.00
25	98.00	16.00	7.00	10.00	18.00	13.00	15.00
26	40.00	15.00	2.00	6.00	8.00	6.00	7.00
27	50.00	15.00	3.00	5.00	12.00	7.00	7.00
28	35.00	12.00	1.00	20.00	12.00	4.00	7.00
29	90.00	16.00	8.00	8.00	14.00	13.00	16.00
30	75.00	16.00	3.00	10.00	14.00	9.00	11.00

	X.3.1.	X.3.2.	X.3.3.	X.3.4.	X.3.5.	X.3.6.
1	12.00	10.00	10.00	9.00	9.00	7.00
2	12.00	11.00	11.00	9.00	9.00	11.00
3	12.00	11.00	10.00	11.00	10.00	5.00
4	12.00	9.00	11.00	9.00	9.00	10.00
5	10.00	11.00	10.00	9.00	12.00	9.00
6	12.00	9.00	9.00	9.00	9.00	10.00
7	12.00	10.00	7.00	8.00	8.00	10.00
8	12.00	10.00	8.00	5.00	5.00	8.00
9	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
10	9.00	8.00	8.00	8.00	8.00	6.00
11	12.00	9.00	9.00	8.00	9.00	11.00
12	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
13	11.00	9.00	7.00	7.00	6.00	3.00
14	8.00	9.00	9.00	9.00	9.00	10.00
15	9.00	9.00	10.00	10.00	10.00	5.00
16	3.00	7.00	7.00	8.00	8.00	7.00
17	9.00	8.00	5.00	6.00	7.00	3.00
18	3.00	5.00	6.00	7.00	8.00	5.00
19	11.00	6.00	6.00	6.00	6.00	8.00
20	12.00	10.00	6.00	7.00	7.00	5.00
21	6.00	9.00	12.00	9.00	11.00	9.00
22	11.00	10.00	6.00	11.00	12.00	8.00
23	12.00	9.00	8.00	6.00	9.00	11.00
24	12.00	10.00	7.00	7.00	7.00	7.00
25	11.00	9.00	7.00	7.00	7.00	8.00
26	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
27	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
28	4.00	3.00	3.00	6.00	6.00	3.00
29	12.00	10.00	7.00	6.00	7.00	8.00
30	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

dilanjutkan

..... lanjutan 2

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:DIVISI LABEL: 379  
 NUMBER OF CASES: 30 NUMBER OF VARIABLES: 13

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X.1.1.	15.7000	1.0222
2	X.1.2.	6.1667	4.8501
3	X.1.3.	11.7333	5.6808
4	X.2.1.	15.6000	4.3834
5	X.2.2.	10.9667	3.6054
6	X.2.3.	11.2333	4.1079
7	X.3.1.	8.9000	3.6232
8	X.3.2.	7.8667	2.8007
9	X.3.3.	7.1333	2.7004
10	X.3.4.	7.0667	2.3625
11	X.3.5.	7.4333	2.6088
12	X.3.6.	6.7333	2.8760
DEP. VAR.:	Y	81.4667	37.0663

DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 17)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
X.1.1.	1.2709	3.0502	.417	.68214	.0101
X.1.2.	1.3503	.9594	1.407	.17733	.1044
X.1.3.	.7132	.6142	1.161	.26155	.0735
X.2.1.	1.7012	1.1031	1.542	.14144	.1227
X.2.2.	4.4876	1.6287	2.755	.01351	.3087
X.2.3.	.4395	.9751	.451	.65790	.0118
X.3.1.	1.7209	1.6852	1.021	.32147	.0578
X.3.2.	-.7816	2.9562	-.264	.79465	.0041
X.3.3.	-2.2420	2.1284	-1.053	.30690	.0613
X.3.4.	2.6711	3.2914	.812	.42827	.0373
X.3.5.	-2.4731	3.3642	-.735	.47229	.0308
X.3.6.	1.4911	1.4478	1.030	.31749	.0587
CONSTANT	-39.5773				

STD. ERROR OF EST. = 12.3474

ADJUSTED R SQUARED = .8890  
 R SQUARED = .9350  
 MULTIPLE R = .9669

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

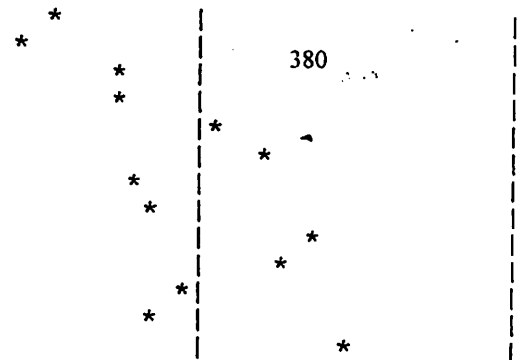
SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	37251.6771	12	3104.3064	20.362	9.777E-08
RESIDUAL	2591.7895	17	152.4582		
TOTAL	39843.4667	29			

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
1	147.000	136.157	10.8426	*
2	110.000	117.903	-7.9025	*
3	110.000	108.141	1.8594	*
4	105.000	93.063	11.9374	*
5	85.000	82.968	2.0320	*
6	81.000	93.454	-12.4538	*
7	165.000	160.114	4.8861	*
8	115.000	119.269	-4.2690	*
9	65.000	55.766	9.2335	*
10	82.000	75.241	6.7586	*
11	115.000	112.595	2.4053	*
12	32.000	55.951	-23.9506	*
13	99.000	96.701	2.2995	*
14	DISERTAS	54.231		

dilanjutkan  
 Haryono

..... lanjutan 3 "

18	20.000	31.447	-11.4469
19	100.000	114.086	-14.0856
20	105.000	111.609	-6.6087
21	20.000	26.330	-6.3304
22	40.000	38.823	1.1766
23	115.000	110.031	4.9687
24	110.000	115.486	-5.4860
25	98.000	102.409	-4.4092
26	40.000	31.236	8.7635
27	50.000	43.166	6.8342
28	35.000	36.203	-1.2031
29	90.000	94.236	-4.2361
30	75.000	63.859	11.1407



DURBIN-WATSON TEST = 2.0731

**Lampiran 9**  
**LIST DATA PENELITIAN DAN REGRESSION ANALYSYS**  
**PADA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PENDAPATAN**

HEADER DATA FOR: C:MARKET LABEL:  
 NUMBER OF CASES: 30 NUMBER OF VARIABLES: 13

	Y	X.1.1.	X.1.2.	X.1.3.	X.2.1.	X.2.2.	X.2.3.
1	1.50	16.00	16.00	21.00	21.00	16.00	10.00
2	1.14	16.00	8.00	10.00	23.00	16.00	13.00
3	1.02	16.00	8.00	12.00	25.00	15.00	10.00
4	1.04	16.00	4.00	14.00	22.00	15.00	13.00
5	.84	16.00	8.00	15.00	19.00	14.00	14.00
6	.80	12.00	5.00	7.00	21.00	12.00	13.00
7	1.64	18.00	11.00	14.00	25.00	16.00	16.00
8	1.18	16.00	7.00	15.00	23.00	15.00	14.00
9	.85	16.00	5.00	12.00	15.00	12.00	10.00
10	.78	15.00	7.00	10.00	18.00	7.00	7.00
11	1.15	16.00	5.00	8.00	14.00	13.00	14.00
12	.40	12.00	4.00	10.00	16.00	4.00	4.00
13	.99	18.00	4.00	12.00	23.00	13.00	16.00
14	.75	16.00	4.00	8.00	17.00	6.00	14.00
15	.28	15.00	5.00	6.00	10.00	4.00	7.00
16	.55	12.00	5.00	5.00	15.00	6.00	6.00
17	.76	12.00	4.00	7.00	20.00	8.00	14.00
18	.30	16.00	5.00	8.00	11.00	4.00	4.00
19	1.02	16.00	8.00	15.00	27.00	12.00	12.00
20	1.01	16.00	7.00	14.00	24.00	12.00	12.00
21	.30	15.00	1.00	14.00	15.00	4.00	4.00
22	.45	15.00	.00	11.00	14.00	6.00	7.00
23	1.12	16.00	9.00	10.00	24.00	10.00	7.00
24	1.20	16.00	7.00	16.00	24.00	12.00	8.00
25	.98	15.00	10.00	20.00	22.00	10.00	12.00
26	.46	16.00	3.00	8.00	14.00	7.00	7.00
27	.51	16.00	3.00	8.00	14.00	7.00	7.00
28	.28	16.00	10.00	20.00	11.00	5.00	7.00
29	.88	16.00	8.00	10.00	19.00	10.00	12.00
30	.75	16.00	3.00	8.00	19.00	13.00	12.00

	X.3.1.	X.3.2.	X.3.3.	X.3.4.	X.3.5.	X.3.6.
1	12.00	11.00	11.00	6.00	10.00	10.00
2	12.00	12.00	11.00	9.00	10.00	11.00
3	12.00	12.00	12.00	8.00	11.00	11.00
4	12.00	9.00	10.00	7.00	10.00	9.00
5	11.00	11.00	10.00	10.00	10.00	7.00
6	9.00	10.00	11.00	10.00	10.00	10.00
7	12.00	11.00	9.00	10.00	10.00	9.00
8	12.00	11.00	11.00	10.00	11.00	9.00
9	11.00	11.00	10.00	11.00	10.00	9.00
10	11.00	9.00	7.00	7.00	7.00	8.00
11	11.00	12.00	9.00	11.00	8.00	11.00
12	8.00	5.00	4.00	7.00	6.00	8.00
13	9.00	7.00	7.00	7.00	8.00	6.00
14	7.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
15	9.00	8.00	9.00	7.00	6.00	3.00
16	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
17	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
18	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
19	10.00	9.00	9.00	9.00	9.00	7.00
20	12.00	12.00	12.00	8.00	7.00	7.00
21	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
22	11.00	10.00	11.00	10.00	11.00	8.00
23	11.00	11.00	9.00	10.00	10.00	9.00
24	11.00	10.00	9.00	9.00	9.00	8.00
25	9.00	8.00	9.00	9.00	6.00	6.00
26	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
27	5.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
28	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
29	8.00	6.00	7.00	10.00	8.00	6.00
30	9.00	9.00	9.00	10.00	7.00	9.00

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:MARKET LABEL:  
 NUMBER OF CASES: 30 NUMBER OF VARIABLES: 13 382

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X.1.1.	15.4333	1.5241
2	X.1.2.	6.1333	3.2349
3	X.1.3.	11.6000	4.2149
4	X.2.1.	18.8333	4.7567
5	X.2.2.	10.1333	4.1251
6	X.2.3.	10.2000	3.6615
7	X.3.1.	9.1333	2.8374
8	X.3.2.	8.2000	3.2420
9	X.3.3.	7.8667	3.1703
10	X.3.4.	7.5000	2.8254
11	X.3.5.	7.4667	2.8975
12	X.3.6.	7.0333	2.8099
DEP. VAR.:	Y	.8310	.3563

DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 17)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
X.1.1.	.0181	.0256	.707	.48905	.0286
X.1.2.	.0279	.0120	2.322	.03289	.2408
X.1.3.	-.0049	.0087	-.560	.58266	.0181
X.2.1.	.0209	.0088	2.369	.02996	.2401
X.2.2.	.0290	.0197	1.475	.15839	.1135
X.2.3.	.0106	.0126	.840	.41253	.0399
X.3.1.	.0385	.0304	1.267	.22217	.0863
X.3.2.	.0206	.0411	.500	.62339	.0145
X.3.3.	-.0501	.0328	-1.529	.14468	.1209
X.3.4.	.0036	.0216	.166	.86975	.0016
X.3.5.	-.0053	.0288	-.184	.85599	.0020
X.3.6.	.0146	.0276	.528	.60414	.0162
CONSTANT	-.5752				

STD. ERROR OF EST. = .1383

ADJUSTED R SQUARED = .8493  
 R SQUARED = .9117  
 MULTIPLE R = .9548

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

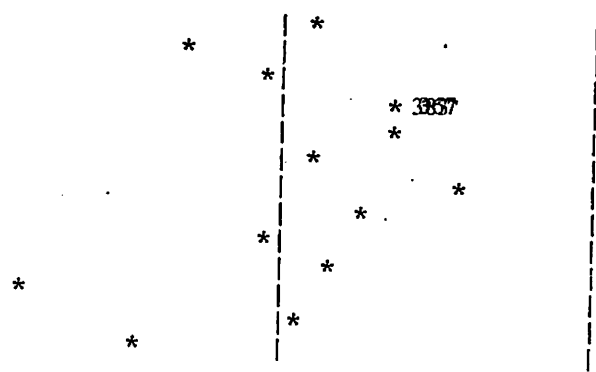
SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	3.3565	12	.2797	14.623	1.177E-06
RESIDUAL	.3252	17	.0191		
TOTAL	3.6817	29			

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS
1	1.500	1.319	.1808	*
2	1.140	1.270	-.1295	*
3	1.020	1.182	-.1618	*
4	1.040	1.041	-7.1673E-04	*
5	.840	1.050	-.2102	*
6	.800	.803	-.0026	*
7	1.640	1.498	.1424	*
8	1.180	1.147	.0326	*
9	.850	.830	.0202	*
10	.780	.859	-.0793	*
11	1.150	1.010	.1398	*
12	.400	.519	-.1186	*
13	.990	1.042	-.0519	*
14	.750	.685	.0652	*



18	.300	.269	.0310
19	1.020	-1.111	-.0908
20	1.010	1.020	-.0103
21	.300	.194	.1059
22	.450	.356	.0937
23	1.120	1.096	.0238
24	1.200	1.046	.1535
25	.980	.904	.0764
26	.460	.472	-.0120
27	.510	.472	.0380
28	.280	.508	-.2282
29	.880	.865	.0146
30	.750	.872	-.1219

DURBIN-WATSON TEST = 1.9288



**Lampiran 10**  
**LIST DATA PENELITIAN DAN REGRESSION ANALYSYS**  
**PADA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA**

HEADER DATA FOR: C:PRODUCT LABEL:  
 NUMBER OF CASES: 34 NUMBER OF VARIABLES: 13

	Y	X.1.1.	X.1.2.	X.1.3.	X.2.1.	X.2.2.	X.2.3.
1	.02	15.00	7.00	23.00	18.00	16.00	10.00
2	.10	15.00	7.00	33.00	22.00	12.00	15.00
3	.20	18.00	5.00	18.00	19.00	15.00	11.00
4	.03	12.00	3.00	32.00	16.00	10.00	9.00
5	.05	18.00	3.00	18.00	16.00	12.00	12.00
6	.02	16.00	1.00	16.00	24.00	12.00	13.00
7	-.05	16.00	2.00	5.00	27.00	15.00	11.00
8	-.02	16.00	1.00	10.00	26.00	14.00	10.00
9	-.15	12.00	5.00	18.00	25.00	13.00	12.00
10	-.12	16.00	.00	13.00	23.00	13.00	12.00
11	-.03	15.00	8.00	25.00	28.00	13.00	4.00
12	.03	18.00	5.00	5.00	31.00	15.00	14.00
13	-.20	16.00	1.00	4.00	11.00	9.00	4.00
14	-.30	16.00	2.00	3.00	10.00	7.00	4.00
15	.03	16.00	4.00	11.00	20.00	16.00	13.00
16	-.35	14.00	1.00	10.00	16.00	9.00	4.00
17	.05	18.00	10.00	18.00	22.00	14.00	16.00
18	-.06	16.00	4.00	14.00	22.00	15.00	12.00
19	-.40	16.00	4.00	3.00	9.00	4.00	4.00
20	-.15	16.00	2.00	4.00	18.00	8.00	5.00
21	.04	15.00	8.00	14.00	25.00	15.00	16.00
22	-.60	16.00	5.00	8.00	13.00	5.00	4.00
23	.01	16.00	5.00	20.00	23.00	16.00	13.00
24	-.02	16.00	4.00	15.00	29.00	15.00	14.00
25	-.55	15.00	4.00	4.00	15.00	7.00	7.00
26	-.65	16.00	3.00	5.00	16.00	4.00	4.00
27	-.01	16.00	4.00	6.00	22.00	13.00	7.00
28	.10	16.00	7.00	17.00	22.00	13.00	12.00
29	-.01	16.00	4.00	15.00	23.00	14.00	12.00
30	-.45	15.00	5.00	12.00	10.00	5.00	4.00
31	-.20	16.00	3.00	8.00	17.00	7.00	4.00
32	-.58	16.00	4.00	7.00	10.00	6.00	4.00
33	.01	16.00	4.00	13.00	18.00	14.00	16.00
34	-.02	16.00	2.00	8.00	18.00	8.00	7.00

	X.3.1.	X.3.2.	X.3.3.	X.3.4.	X.3.5.	X.3.6.
1	12.00	12.00	11.00	10.00	10.00	11.00
2	12.00	12.00	12.00	11.00	9.00	9.00
3	12.00	12.00	12.00	9.00	9.00	9.00
4	12.00	12.00	11.00	12.00	11.00	11.00
5	12.00	12.00	11.00	12.00	10.00	11.00
6	12.00	12.00	12.00	7.00	5.00	6.00
7	11.00	10.00	4.00	6.00	9.00	8.00
8	10.00	11.00	9.00	11.00	9.00	8.00
9	10.00	10.00	9.00	9.00	8.00	8.00
10	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00
11	6.00	9.00	9.00	7.00	9.00	9.00
12	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
13	9.00	10.00	9.00	10.00	9.00	9.00
14	6.00	9.00	9.00	7.00	8.00	5.00
15	12.00	10.00	8.00	9.00	11.00	10.00
16	3.00	6.00	5.00	10.00	9.00	9.00
17	12.00	7.00	8.00	7.00	6.00	7.00
18	12.00	8.00	9.00	8.00	6.00	8.00
19	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	9.00	7.00	8.00	8.00	9.00	8.00
21	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
22	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
23	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
24	12.00	11.00	10.00	8.00	10.00	9.00
25	4.00	5.00	5.00	7.00	3.00	3.00
26	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

..... lanjutan 2

						385
30	3.00	3.00	5.00	9.00	9.00	8.00
31	9.00	6.00	6.00	7.00	6.00	6.00
32	3.00	4.00	3.00	8.00	8.00	7.00
33	12.00	11.00	12.00	9.00	11.00	12.00
34	12.00	11.00	12.00	10.00	10.00	12.00



dilanjutkan

..... lanjutan 3

----- REGRESSION ANALYSIS -----

HEADER DATA FOR: C:PRODUCT LABEL: 386  
 NUMBER OF CASES: 34 NUMBER OF VARIABLES: 13

INDEX	NAME	MEAN	STD.DEV.
1	X.1.1.	15.7647	1.3040
2	X.1.2.	4.0294	2.2894
3	X.1.3.	12.7941	7.7958
4	X.2.1.	19.5294	5.8322
5	X.2.2.	11.2941	3.8810
6	X.2.3.	9.3824	4.3276
7	X.3.1.	9.0882	3.6462
8	X.3.2.	8.8529	3.2393
9	X.3.3.	8.4118	3.1634
10	X.3.4.	8.4412	2.5249
11	X.3.5.	8.3235	2.6253
12	X.3.6.	8.2941	2.8126
DEP. VAR.:	Y	-.1274	.2328

-----  
 DEPENDENT VARIABLE: Y

VAR.	REGRESSION COEFFICIENT	STD. ERROR	T(DF= 21)	PROB.	PARTIAL r <sup>2</sup>
X.1.1.	.0232	.0157	1.478	.15420	.0942
X.1.2.	-.0138	.0094	-1.477	.15444	.0941
X.1.3.	.0081	.0033	2.464	.02247	.2242
X.2.1.	.0028	.0046	.613	.54677	.0176
X.2.2.	.0201	.0111	1.812	.08433	.1352
X.2.3.	-.0063	.0077	-.817	.42283	.0308
X.3.1.	.0269	.0126	2.131	.04508	.1778
X.3.2.	-.0066	.0193	-.344	.73410	.0056
X.3.3.	.0213	.0159	-1.341	.19428	.0789
X.3.4.	-.0190	.0136	-1.400	.17626	.0853
X.3.5.	.0140	.0197	.709	.48588	.0234
X.3.6.	9.62996E-04	.0195	.049	.96110	1.16013E-04
CONSTANT	-1.0926				

STD. ERROR OF EST. = .0923

ADJUSTED R SQUARED = .8427

R SQUARED = .8999

MULTIPLE R = .9486

ANALYSIS OF VARIANCE TABLE

SOURCE	SUM OF SQUARES	D.F.	MEAN SQUARE	F RATIO	PROB.
REGRESSION	1.6100	12	.1342	15.735	7.188E-08
RESIDUAL	.1791	21	.0085		
TOTAL	1.7891	33			

	OBSERVED	CALCULATED	RESIDUAL	STANDARDIZED RESIDUALS	
			-2.0	0	2.0
1	.020	.092	-.0716	*	
2	.100	.058	.0419		*
3	.200	.149	.0507		*
4	.0305	.9928E-03	.0240		*
5	.050	.039	.0107		*
6	.020	.063	-.0426	*	
7	-.050	-.066	.0161		*
8	-.020	-.050	.0303		*
9	-.150	-.139	-.0113	*	
10	-.120	-.238	.1180		*
11	-.030	-.043	.0128		*
12	.030	.047	-.0173	*	
13	-.200	-.204	.0043	*	
14	-.300	-.304	.0044	*	

DISERTASI Pengaruh Kemampuan Individu ...

dilanjutkan  
 Haryono



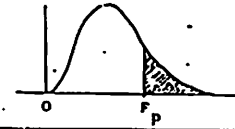
Lampiran 11

DISTRIBUSI F PADA BEBERAPA LEVEL PROBABILITAS

DAFTAR D

Nilai Persentil Untuk Distribusi F  
(Bilangan Dalam Badan Daftar Menya  
Baris Atas Untuk  $p = 0,05$  dan  
Baris Bawah Untuk  $p = 0,01$ )

takan  $F_p$  ;



$y_2 = dk$ penyebut	$y_1 = dk$ p e n											b i l a n g												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	$\infty$
1	161 4052	200 4999	216 5403	225 5625	230 5767	234 5859	237 5928	239 5981	241 6022	242 6056	243 6082	244 6106	245 6142	246 6169	248 6208	249 6234	250 6258	252 6286	253 6302	253 6323	253 6334	254 6352	254 6361	254 6366
2	18,51 98,49	19,00 99,01	19,16 99,17	19,25 99,25	19,30 99,30	19,33 99,33	19,36 99,34	19,37 99,36	19,38 99,38	19,39 99,40	19,40 99,41	19,41 99,42	19,43 99,43	19,43 99,44	19,44 99,45	19,45 99,46	19,46 99,47	19,47 99,48	19,47 99,48	19,48 99,48	19,49 99,49	19,49 99,49	19,50 99,50	19,50 99,50
3	10,13 34,12	9,55 30,81	9,26 29,46	9,12 28,71	9,01 28,24	8,94 27,91	8,88 27,67	8,84 27,49	8,81 27,34	8,78 27,23	8,76 27,13	8,74 27,05	8,71 26,92	8,69 26,83	8,66 26,69	8,64 26,60	8,62 26,50	8,60 26,41	8,58 26,30	8,57 26,27	8,56 26,23	8,54 26,18	8,54 26,14	8,53 26,12
4	7,71 21,20	6,94 18,00	6,59 16,69	6,39 15,98	6,26 15,52	6,16 15,21	6,09 14,98	6,04 14,80	6,00 14,66	5,96 14,54	5,93 14,45	5,91 14,37	5,87 14,24	5,84 14,15	5,80 14,02	5,77 13,93	5,74 13,83	5,71 13,74	5,70 13,69	5,68 13,61	5,66 13,57	5,65 13,52	5,64 13,48	5,63 13,46
5	6,61 16,26	5,79 13,27	5,41 12,06	5,19 11,39	5,05 10,97	4,95 10,67	4,88 10,45	4,80 10,27	4,74 10,15	4,70 10,05	4,67 9,96	4,66 9,89	4,64 9,77	4,60 9,68	4,56 9,55	4,53 9,47	4,50 9,38	4,46 9,29	4,44 9,24	4,42 9,17	4,40 9,13	4,38 9,07	4,37 9,04	4,36 9,02
6	5,99 13,74	5,14 10,92	4,76 9,70	4,53 9,15	4,39 8,75	4,28 8,47	4,21 8,26	4,15 8,10	4,10 7,90	4,06 7,87	4,03 7,79	4,00 7,72	3,96 7,60	3,92 7,52	3,87 7,39	3,84 7,31	3,81 7,23	3,77 7,14	3,75 7,09	3,72 7,02	3,71 6,99	3,69 6,94	3,68 6,90	3,67 6,88
7	5,59 12,25	4,74 9,55	4,35 8,45	4,12 7,85	3,97 7,46	3,87 7,19	3,79 7,00	3,73 6,84	3,68 6,71	3,63 6,62	3,60 6,54	3,57 6,47	3,52 6,35	3,49 6,27	3,44 6,15	3,41 6,07	3,38 5,98	3,34 5,90	3,32 5,85	3,29 5,78	3,28 5,75	3,25 5,70	3,24 5,67	3,23 5,65
8	5,32 11,26	4,46 8,65	4,07 7,59	3,84 7,01	3,69 6,63	3,58 6,37	3,50 6,19	3,44 6,03	3,39 5,91	3,34 5,82	3,31 5,74	3,28 5,67	3,23 5,56	3,20 5,48	3,15 5,36	3,12 5,28	3,08 5,20	3,05 5,11	3,03 5,06	3,00 5,00	2,98 4,96	2,96 4,91	2,94 4,88	2,93 4,86
9	5,12 10,56	4,26 8,02	3,86 6,99	3,63 6,42	3,48 6,06	3,37 5,80	3,29 5,62	3,23 5,47	3,18 5,35	3,13 5,26	3,10 5,18	3,07 5,11	3,02 5,00	2,98 4,92	2,93 4,83	2,90 4,73	2,86 4,64	2,82 4,56	2,80 4,51	2,77 4,45	2,76 4,41	2,73 4,36	2,72 4,33	2,71 4,31
10	4,96 10,04	4,10 7,56	3,71 6,55	3,48 5,99	3,33 5,64	3,22 5,39	3,14 5,21	3,07 5,06	3,02 4,95	2,97 4,85	2,94 4,78	2,91 4,71	2,86 4,60	2,82 4,52	2,77 4,41	2,74 4,33	2,70 4,25	2,67 4,17	2,64 4,12	2,61 4,05	2,59 4,01	2,56 3,96	2,55 3,93	2,54 3,91
11	4,84 9,65	3,98 7,20	3,59 6,22	3,36 5,67	3,20 5,32	3,09 5,07	3,01 4,88	2,95 4,74	2,90 4,63	2,86 4,54	2,82 4,46	2,79 4,40	2,74 4,29	2,70 4,21	2,65 4,10	2,61 4,02	2,57 3,94	2,53 3,86	2,50 3,80	2,47 3,74	2,45 3,70	2,42 3,66	2,41 3,62	2,40 3,60
12	4,75 9,33	3,88 6,93	3,49 5,95	3,26 5,41	3,11 5,06	3,00 4,82	2,92 4,65	2,85 4,50	2,80 4,39	2,76 4,30	2,72 4,22	2,69 4,16	2,64 4,05	2,60 3,98	2,54 3,86	2,50 3,78	2,46 3,70	2,42 3,61	2,40 3,56	2,36 3,49	2,35 3,46	2,32 3,41	2,31 3,38	2,30 3,36
13	4,67 9,07	3,80 6,70	3,41 5,74	3,18 5,20	3,02 4,86	2,92 4,62	2,84 4,44	2,77 4,30	2,72 4,19	2,67 4,10	2,63 4,02	2,60 3,96	2,55 3,85	2,51 3,78	2,46 3,67	2,42 3,59	2,38 3,51	2,34 3,42	2,32 3,37	2,28 3,30	2,26 3,27	2,24 3,21	2,22 3,18	2,21 3,16
14	4,60 8,86	3,74 6,51	3,34 5,56	3,11 5,03	2,96 4,69	2,85 4,46	2,77 4,28	2,70 4,14	2,65 4,03	2,60 3,94	2,56 3,86	2,53 3,80	2,48 3,70	2,44 3,62	2,39 3,51	2,35 3,43	2,31 3,34	2,27 3,26	2,24 3,21	2,21 3,14	2,19 3,11	2,16 3,06	2,14 3,02	2,13 3,00
15	5,54 8,68	3,68 6,36	3,29 5,42	3,06 4,89	2,90 4,56	2,79 4,32	2,70 4,14	2,64 4,00	2,59 3,89	2,55 3,80	2,51 3,73	2,48 3,67	2,43 3,56	2,39 3,48	2,33 3,36	2,29 3,29	2,25 3,20	2,21 3,12	2,18 3,07	2,15 3,00	2,12 2,97	2,10 2,92	2,08 2,89	2,07 2,87
16	4,49 8,53	3,63 6,23	3,24 5,29	3,01 4,77	2,85 4,44	2,74 4,20	2,66 4,03	2,59 3,89	2,54 3,78	2,49 3,69	2,45 3,61	2,42 3,55	2,37 3,45	2,33 3,37	2,28 3,25	2,24 3,18	2,20 3,10	2,16 3,01	2,13 2,94	2,09 2,89	2,07 2,86	2,04 2,80	2,02 2,77	2,01 2,75
17	4,45 8,40	3,59 6,11	3,20 5,18	2,96 4,67	2,81 4,34	2,70 4,10	2,62 3,93	2,55 3,79	2,50 3,68	2,45 3,59	2,41 3,52	2,36 3,45	2,33 3,35	2,29 3,27	2,23 3,16	2,19 3,08	2,15 3,00	2,11 2,92	2,08 2,86	2,04 2,79	2,02 2,76	1,99 2,70	1,97 2,67	1,96 2,65
18	4,41 8,28	3,55 6,01	3,16 5,09	2,93 4,53	2,77 4,25	2,66 4,01	2,58 3,85	2,51 3,71	2,46 3,60	2,41 3,51	2,37 3,44	2,34 3,37	2,29 3,27	2,25 3,19	2,19 3,07	2,15 3,00	2,11 2,91	2,07 2,83	2,04 2,78	2,00 2,71	1,98 2,68	1,95 2,62	1,93 2,59	1,92 2,57
19	4,38 8,18	3,52 5,93	3,13 5,01	2,90 4,50	2,74 4,17	2,63 3,94	2,55 3,77	2,48 3,63	2,43 3,52	2,38 3,43	2,34 3,36	2,31 3,30	2,26 3,19	2,21 3,12	2,15 3,00	2,11 2,92	2,07 2,84	2,02 2,76	2,00 2,70	1,96 2,63	1,94 2,60	1,91 2,54	1,90 2,51	1,88 2,49
20	4,35 8,10	3,49 5,85	3,10 4,94	2,87 4,43	2,71 4,10	2,60 3,87	2,52 3,71	2,45 3,56	2,40 3,45	2,35 3,37	2,31 3,30	2,28 3,23	2,23 3,13	2,18 3,05	2,12 2,94	2,08 2,86	2,04 2,77	1,99 2,69	1,96 2,63	1,92 2,53	1,90 2,50	1,87 2,47	1,85 2,44	1,84 2,42
21	4,32 8,02	3,47 5,78	3,07 4,87	2,84 4,37	2,68 4,04	2,57 3,81	2,49 3,65	2,42 3,51	2,37 3,40	2,32 3,31	2,28 3,24	2,25 3,17	2,20 3,07	2,15 2,99	2,10 2,88	2,05 2,80	2,00 2,72	1,96 2,63	1,93 2,58	1,89 2,51	1,87 2,47	1,84 2,42	1,82 2,38	1,81 2,36

DISERTAS

Pertaruh Kemampuan Individu

Haryono

## Lampiran 12

PERHUTUNGAN  $F_{Tabel}$  BERDASARKAN CARA INTERPOLASI

Penelitian ini mempunyai 13 variabel. Variabel tersebut terdiri dari 12 variabel bebas dan 1 variabel tidak bebas, dengan jumlah kasus 30 buah perusahaan, sehingga degree of freedom (df) = (12,17) pada taraf nyata = 0,05. Karena F tidak mencantumkan nilai F untuk penyebut sebesar 17, maka melalui cara interpolasi dapat dihitung nilai  $F_{Tabel}$  dalam kaitannya dengan penelitian ini sebagai berikut :

$$F_{0,05} (12,16) = 2,60$$

$$F_{0,05} (12,20) = 2,54$$

$$F_{0,05} (12,17) = 2,60 - \frac{17 - 16}{20 - 16} (2,60 - 2,54)$$

$$= 2,60 - 0,015$$

$$= 2,585$$

## Lampiran 12

PERHUTUNGAN  $F_{Tabel}$  BERDASARKAN CARA INTERPOLASI

Penelitian ini mempunyai 13 variabel. Variabel tersebut terdiri dari 12 variabel bebas dan 1 variabel tidak bebas, dengan jumlah kasus 34 buah perusahaan, sehingga degree of freedom (df) = (12,21) pada taraf nyata = 0,05. Karena F tidak mencantumkan nilai F untuk penyebut sebesar 17, maka melalui cara interpolasi dapat dihitung nilai  $F_{tabel}$  dalam kaitannya dengan penelitian ini sebagai berikut :

$$F_{0,05} (12,20) = 2,54$$

$$F_{0,05} (12,24) = 2,50$$

$$F_{0,05} (12,17) = 2,54 - \frac{21 - 20}{24 - 20} (2,54 - 2,50)$$

$$= 2,54 - 0,01$$

$$= 2,53$$



### Lampiran 13 DISTRIBUSI t UNTUK BEBERAPA LEVEL PROBABILITAS

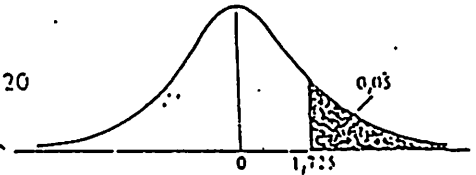
Contoh

$$Pr(t > 2,056) = 0,025$$

$$Pr(t > 1,725) = 0,05$$

$$Pr(|t| > 1,725) = 0,10$$

untuk  $df = 20$



Pr	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001
df	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,010	0,002
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,31
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327
3	0,765	1,633	2,353	3,182	4,541	5,841	10,214
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,465	4,232	5,893
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,343	3,707	5,208
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852
14	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787
15	0,691	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733
16	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,687
17	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,897	3,647
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,553	2,875	3,610
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,541	2,855	3,576
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,530	2,837	3,545
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,520	2,821	3,517
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,510	2,807	3,491
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,794	3,466
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,782	3,442
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,782	3,420
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,405
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,391
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,378
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,366
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,355
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307
60	0,679	1,295	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,160
$\infty$	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,090

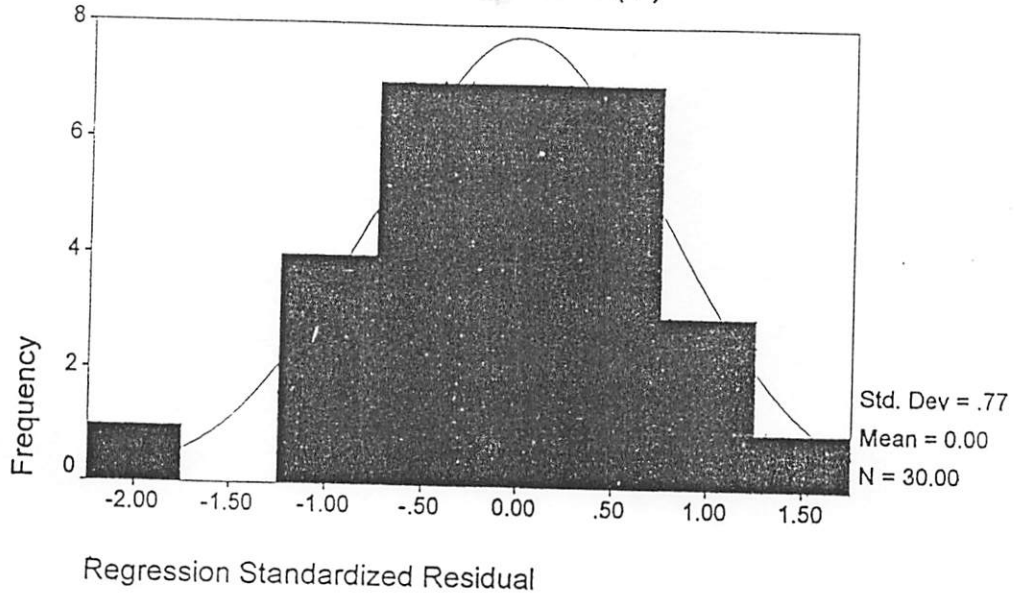
Catatan: Probabilitas yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul (head) tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung; probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung.

Sumber: Dari E. S. Pearson dan H. O. Hartley, editor., *Biometrika Tables for Statisticians*, volume 1, edisi ke-3, tabel 12, Cambridge University Press, New York, 1966. Direproduksi dengan izin editor dan trustees *Biometrika*.

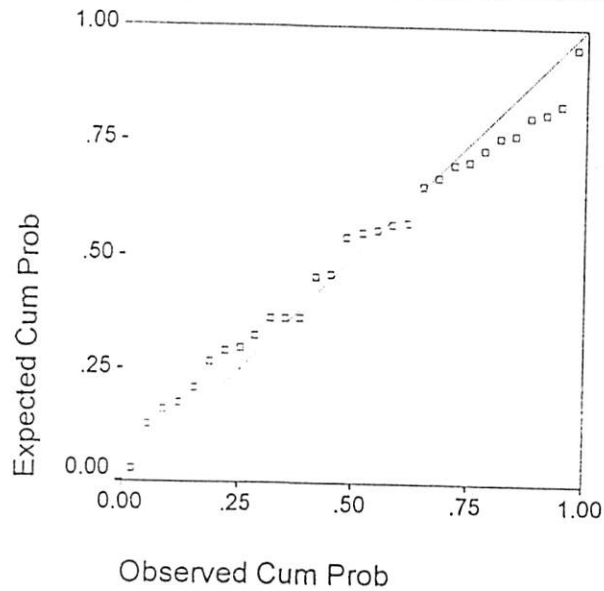
### Lampiran 14 UJI ASUMSI KLASIK

Histogram

Dependent Variable: Zscore(Y)



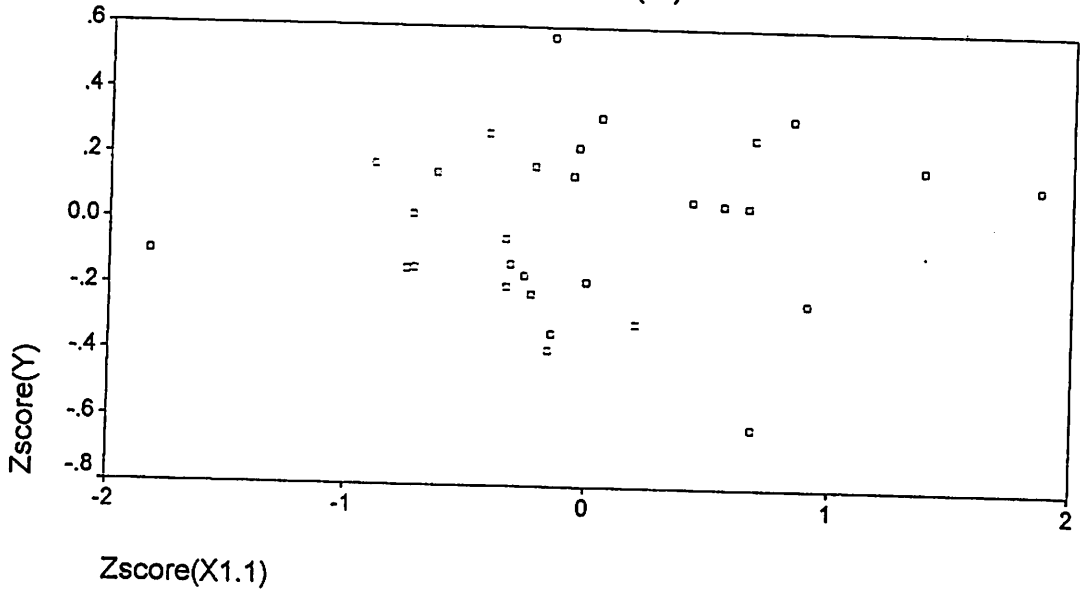
Normal P-P Plot of Regression Standard  
Dependent Variable: Zscore(Y)



..... lanjutan 2

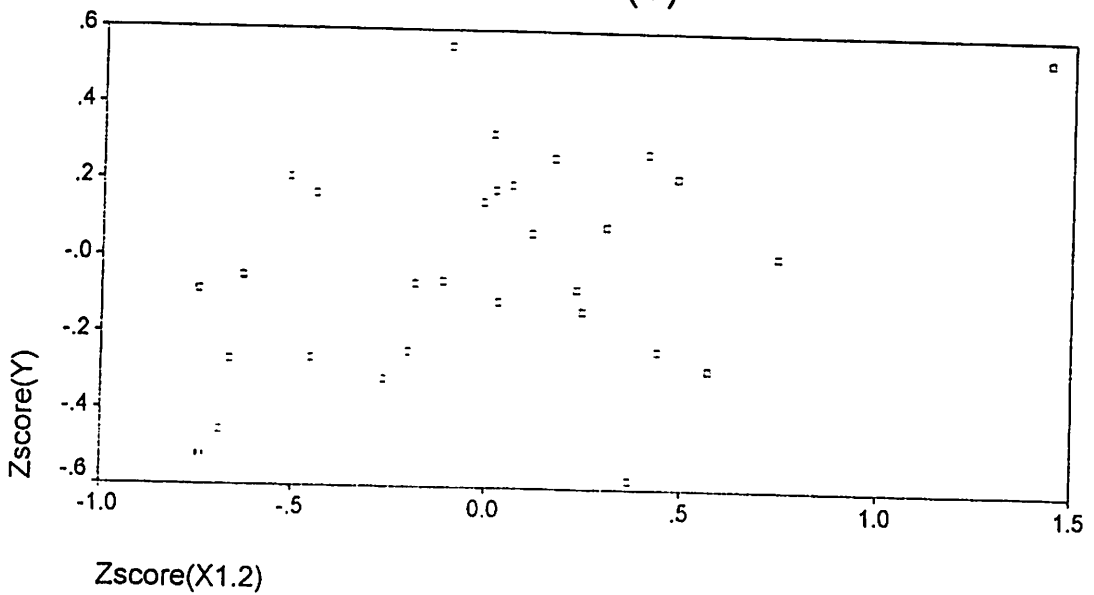
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

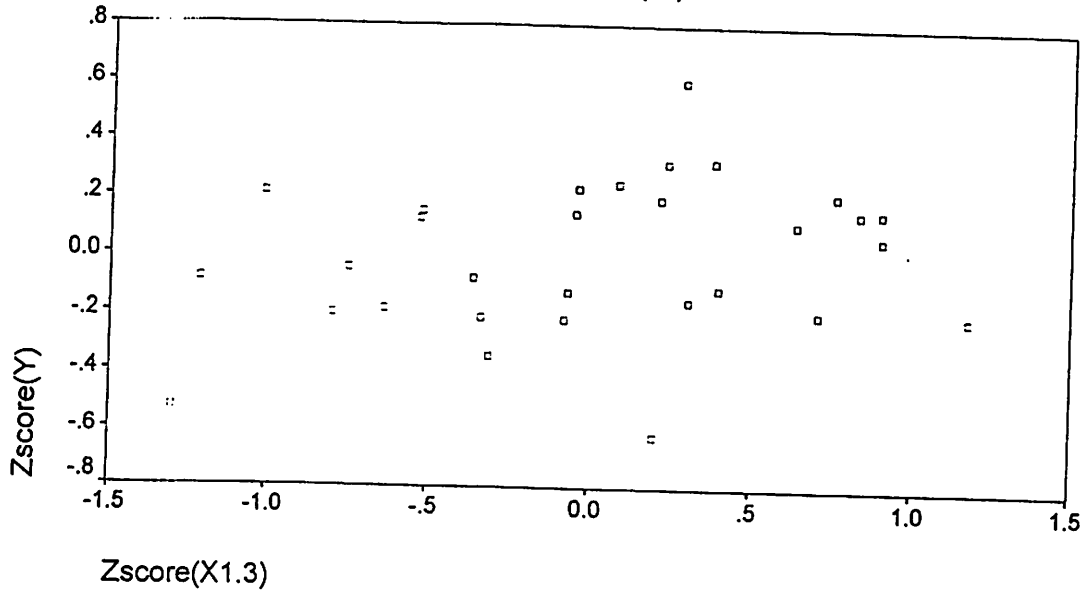


dilanjutkan

..... lanjutan 3

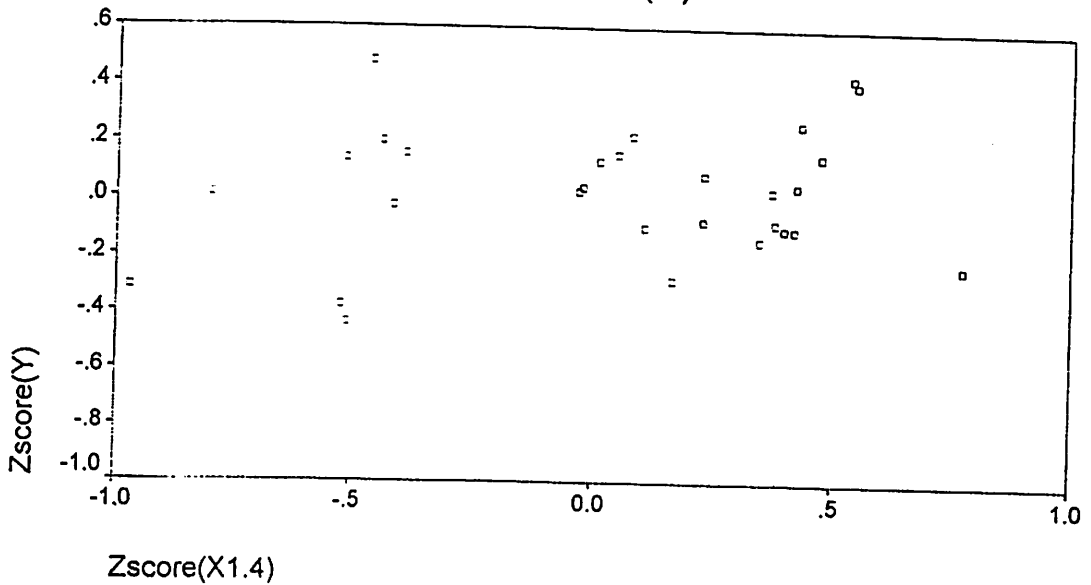
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

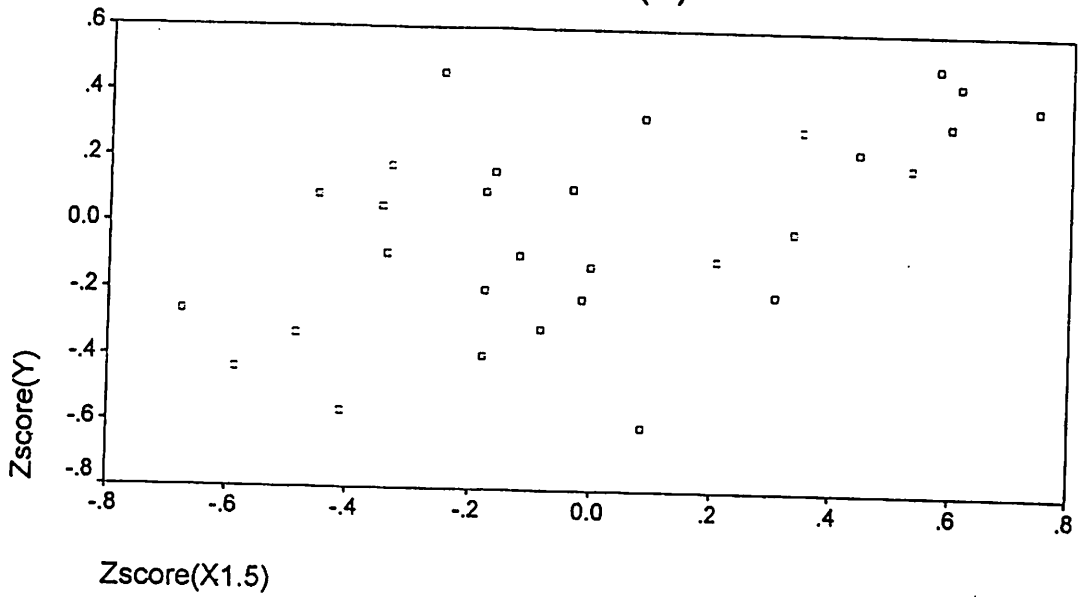


dilanjutkan

..... lanjutan 4

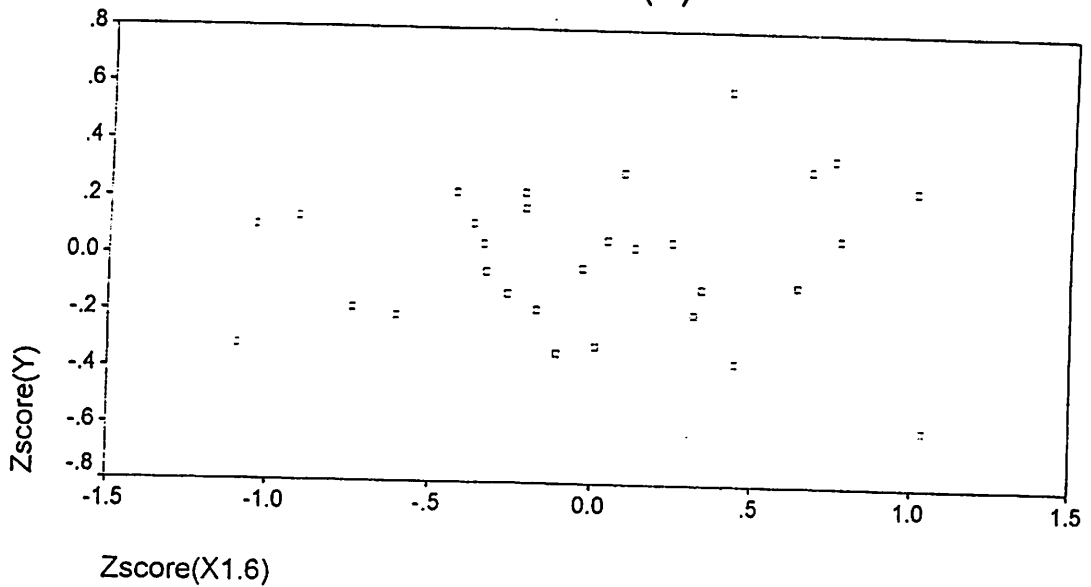
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

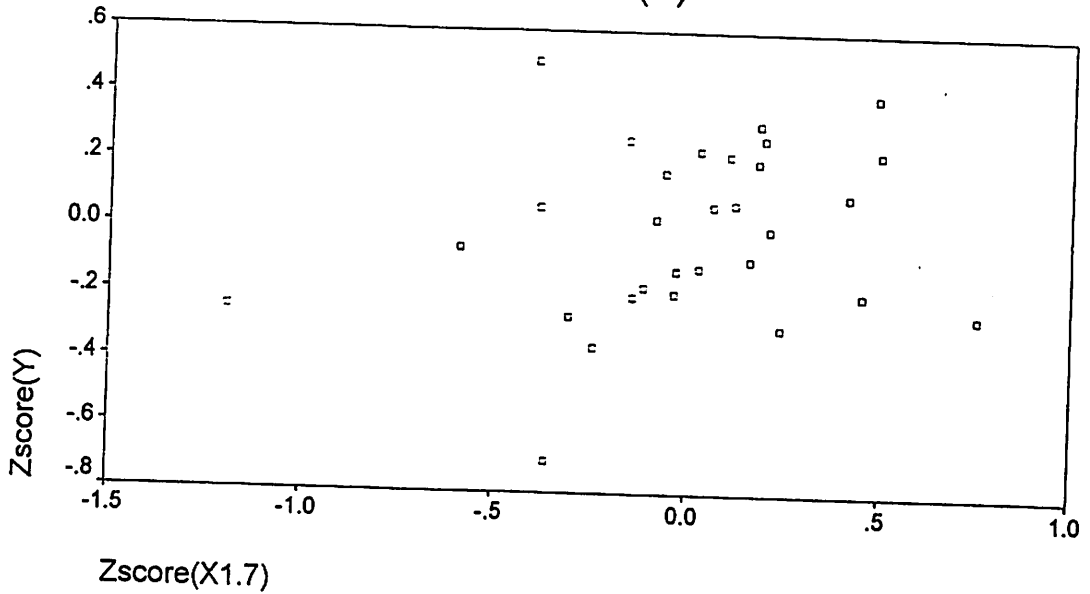


dilanjutkan

..... lanjutan 5

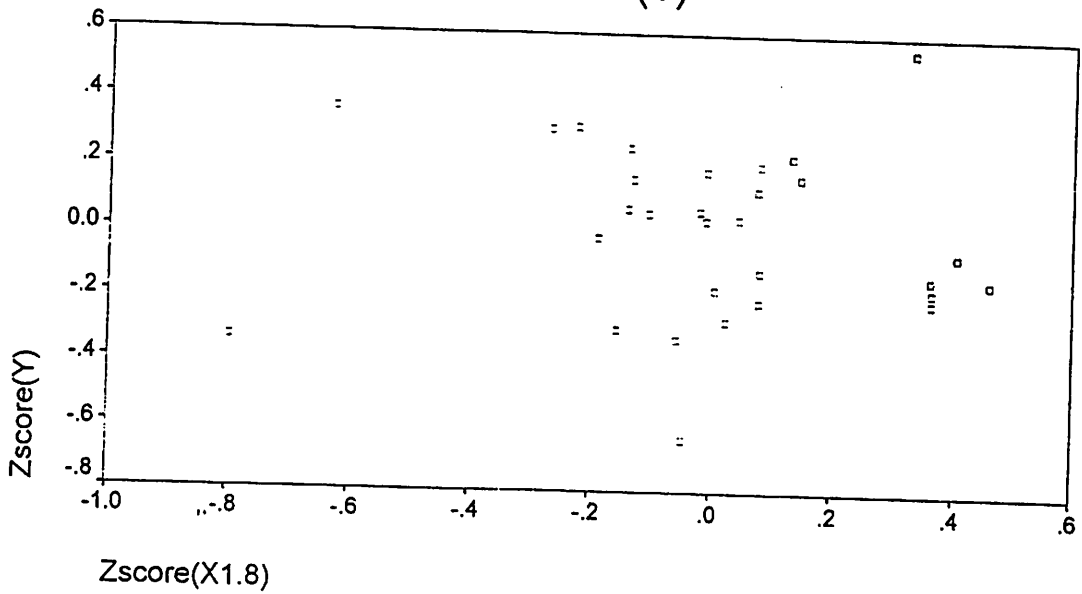
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

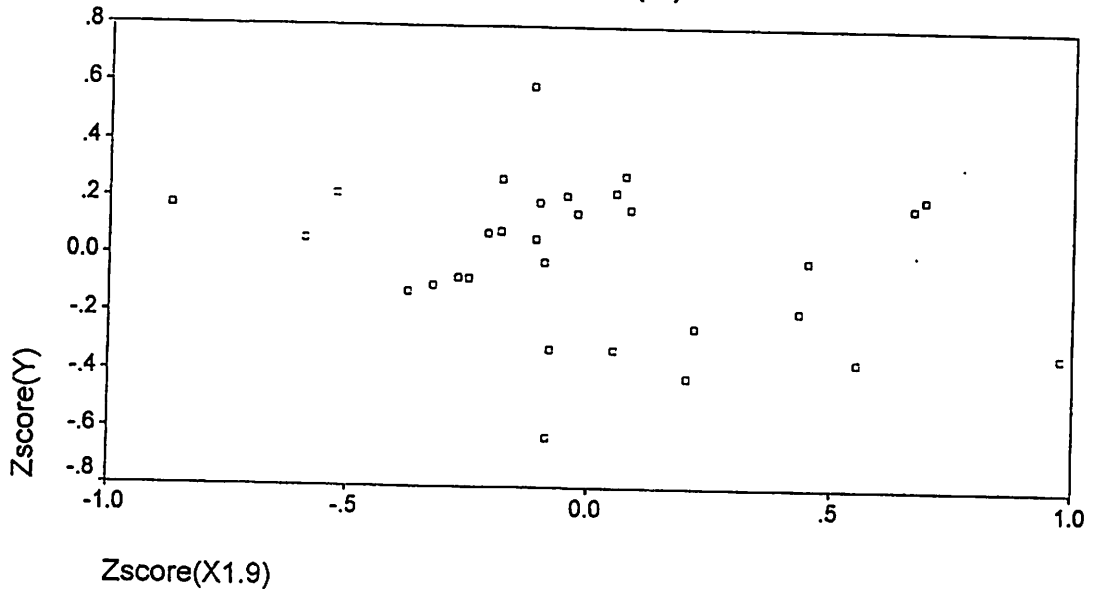


dilanjutkan

..... lanjutan 6

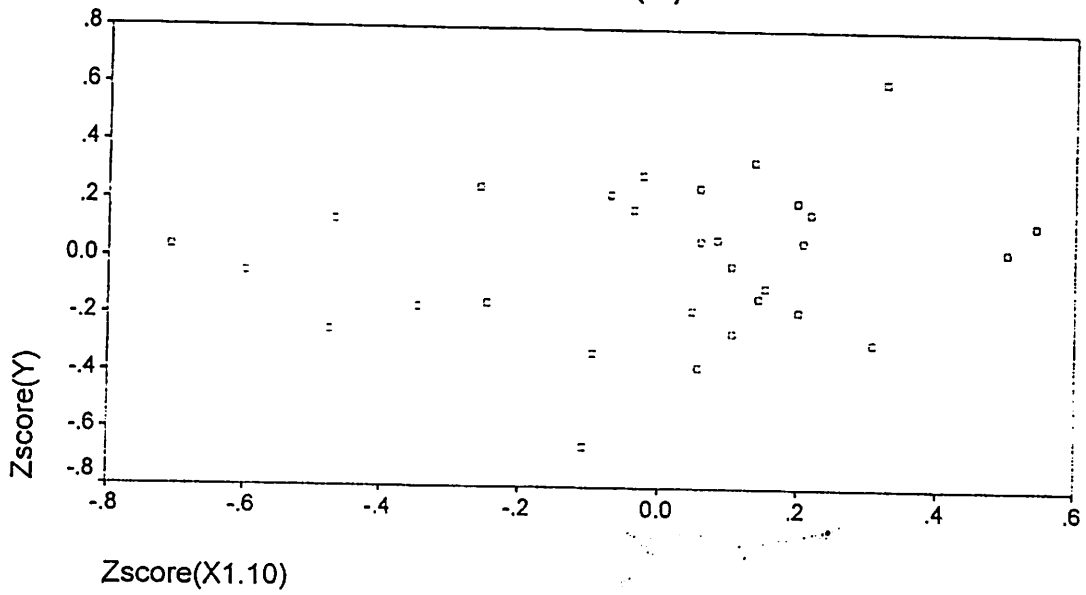
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

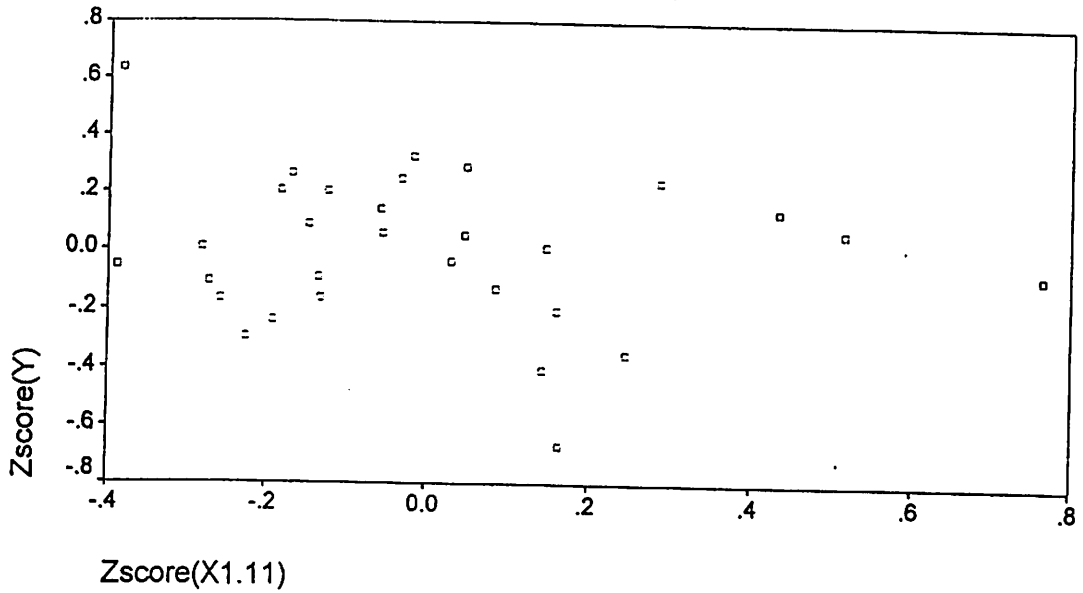


dilanjutkan

..... lanjutan 7

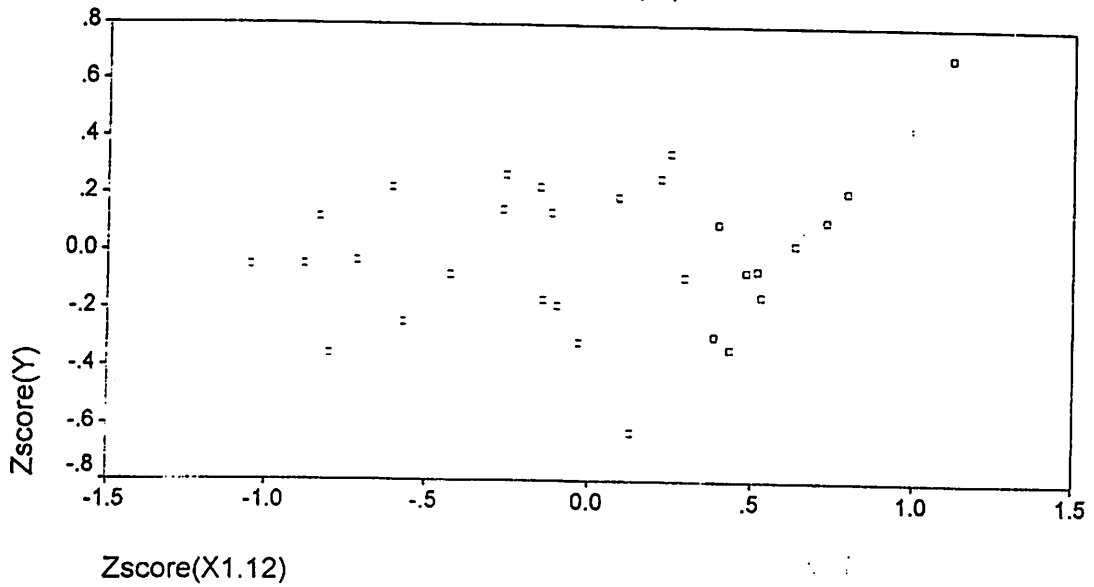
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### NPar Tests

dilanjutkan



..... lanjutan 8

Coefficient Correlations<sup>1</sup>

399

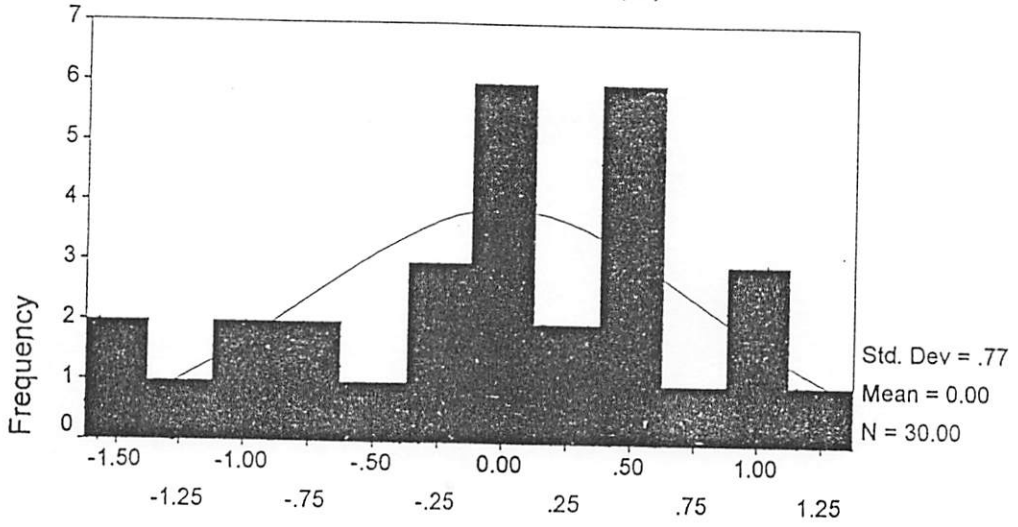
Model			Zscore(X1.12)	Zscore(X1.1)	Zscore(X1.3)	Zscore(X1.10)	Zscore(X1.6)
1	Correlations	Zscore(X1.12)	1.000	-.012	-.186	.290	.064
		Zscore(X1.1)	-.012	1.000	.289	.031	-.098
		Zscore(X1.3)	-.186	.289	1.000	-.002	-.342
		Zscore(X1.10)	.290	.031	-.002	1.000	-.153
		Zscore(X1.6)	.064	-.098	-.342	-.153	1.000
		Zscore(X1.2)	.161	-.253	-.480	-.227	.374
		Zscore(X1.4)	-.122	-.022	-.233	.007	.006
		Zscore(X1.9)	-.339	.029	.002	-.356	.103
		Zscore(X1.7)	-.164	-.076	-.156	-.172	-.115
		Zscore(X1.5)	-.158	-.023	.248	.269	-.359
		Zscore(X1.8)	.126	-.147	.232	.035	-.274
		Zscore(X1.11)	-.353	.070	-.101	-.721	.365

Model			Zscore(X1.2)	Zscore(X1.4)	Zscore(X1.9)	Zscore(X1.7)	Zscore(X1.5)
1	Correlations	Zscore(X1.12)	.161	-.122	-.339	-.164	-.158
		Zscore(X1.1)	-.253	-.022	.029	-.076	-.023
		Zscore(X1.3)	-.480	-.233	.002	-.156	.248
		Zscore(X1.10)	-.227	.007	-.356	-.172	.269
		Zscore(X1.6)	.374	.006	.103	-.115	-.359
		Zscore(X1.2)	1.000	-.205	.171	.157	-.526
		Zscore(X1.4)	-.205	1.000	.160	-.070	-.238
		Zscore(X1.9)	.171	.160	1.000	.288	-.428
		Zscore(X1.7)	.157	-.070	.288	1.000	-.292
		Zscore(X1.5)	-.526	-.238	-.428	-.292	1.000
		Zscore(X1.8)	-.167	-.254	-.362	-.545	.155
		Zscore(X1.11)	.226	.040	.046	.128	-.042

Model			Zscore(X1.8)	Zscore(X1.11)
1	Correlations	Zscore(X1.12)	.126	-.353
		Zscore(X1.1)	-.147	.070
		Zscore(X1.3)	.232	-.101
		Zscore(X1.10)	.035	-.721
		Zscore(X1.6)	-.274	.365
		Zscore(X1.2)	-.167	.226
		Zscore(X1.4)	-.254	.040
		Zscore(X1.9)	-.362	.046
		Zscore(X1.7)	-.545	.128
		Zscore(X1.5)	.155	-.042
		Zscore(X1.8)	1.000	-.397
		Zscore(X1.11)	-.397	1.000

### Histogram

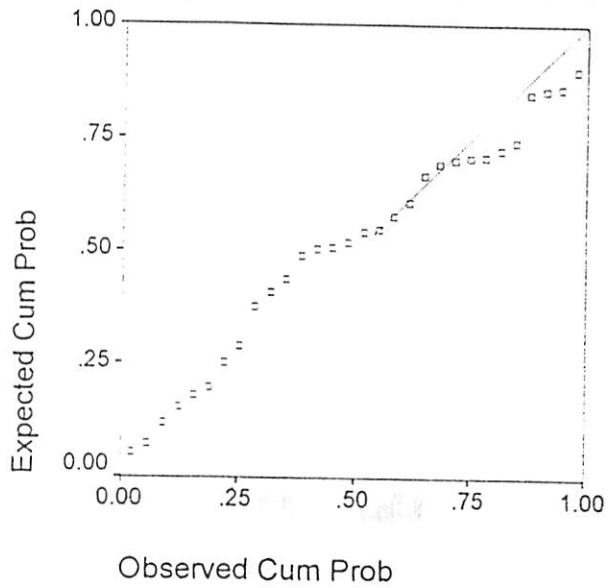
Dependent Variable: Zscore(Y)



Regression Standardized Residual

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Zscore(Y)

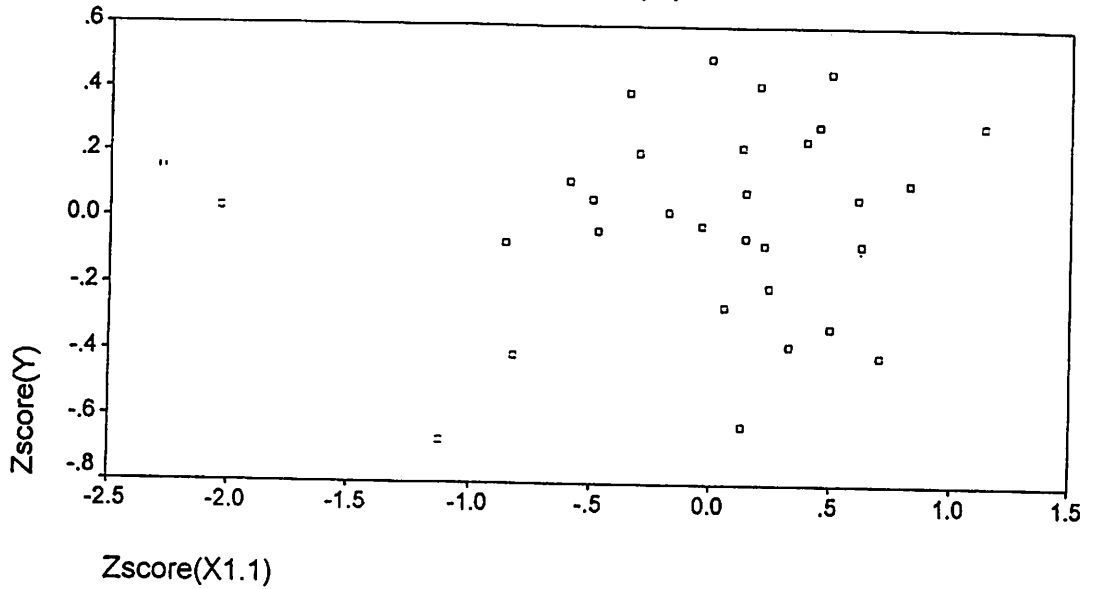


dilanjutkan

..... lanjutan 2

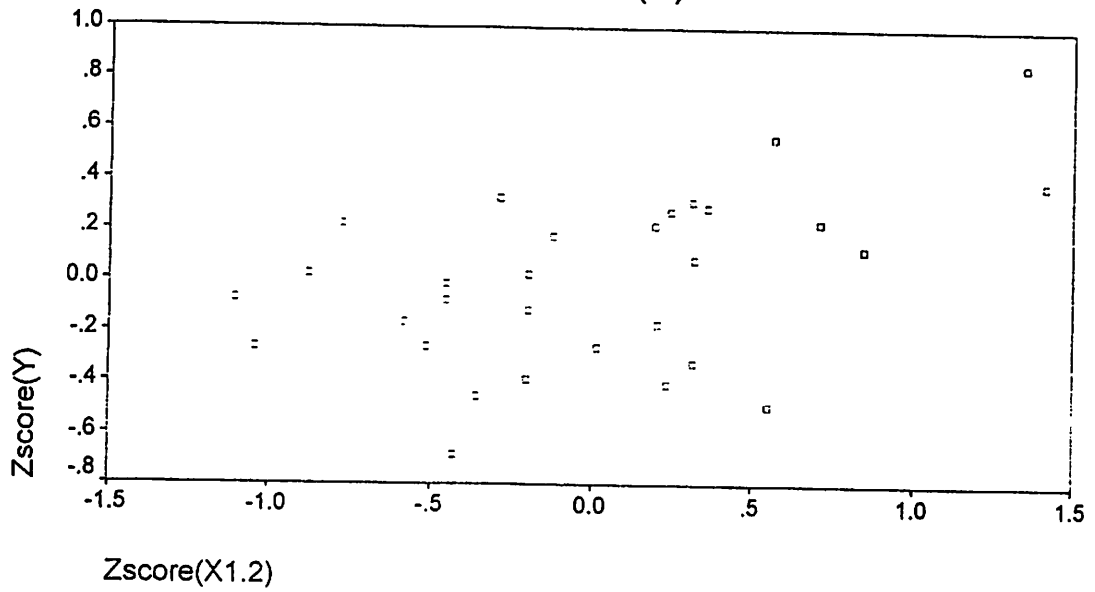
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

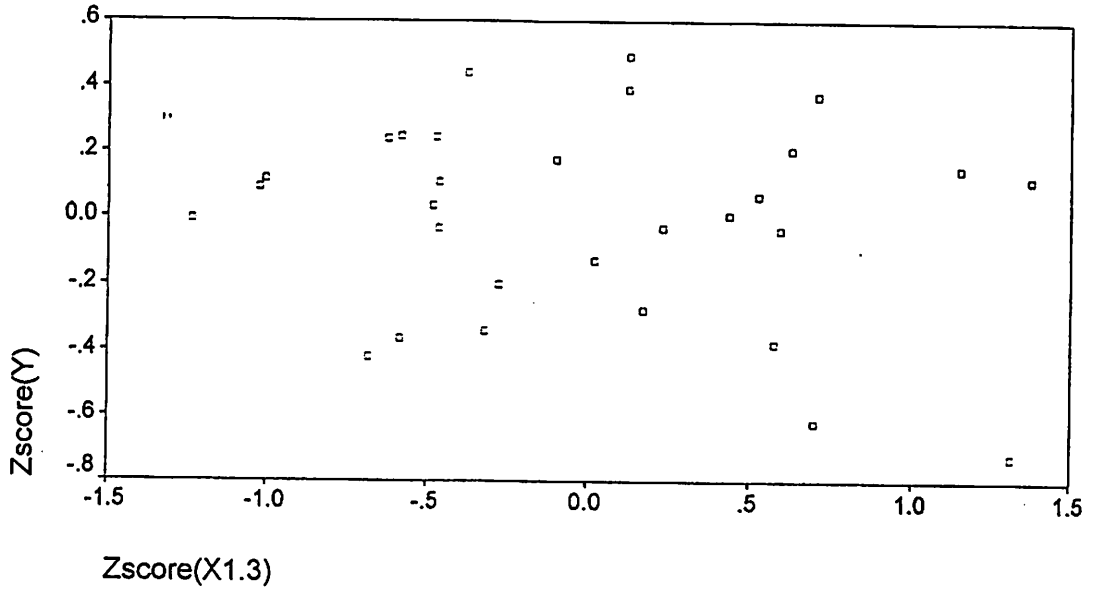


dilanjutkan

..... lanjutan 3

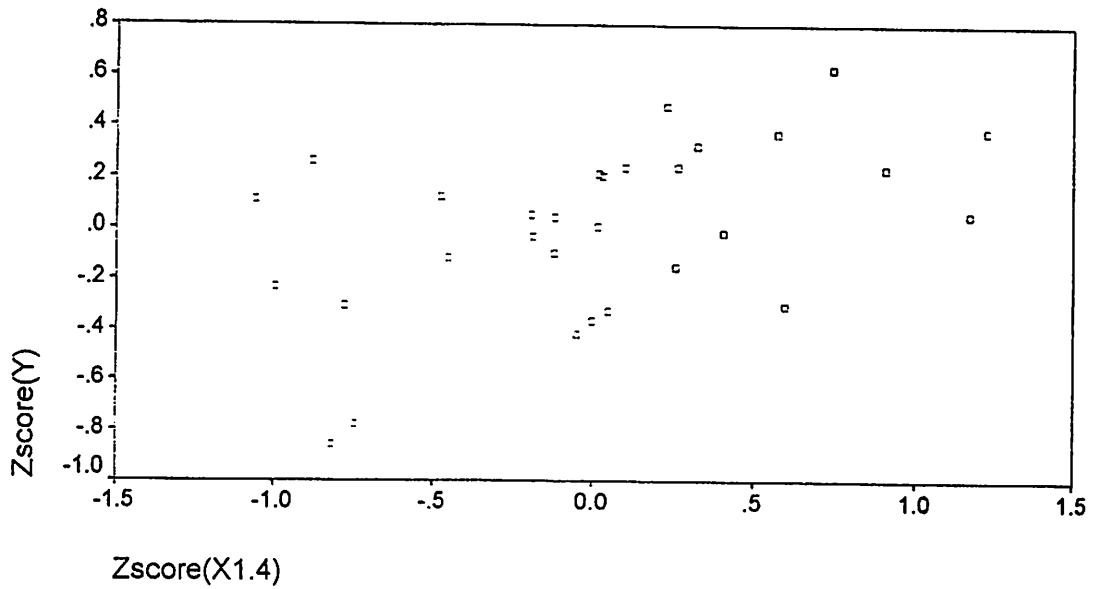
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

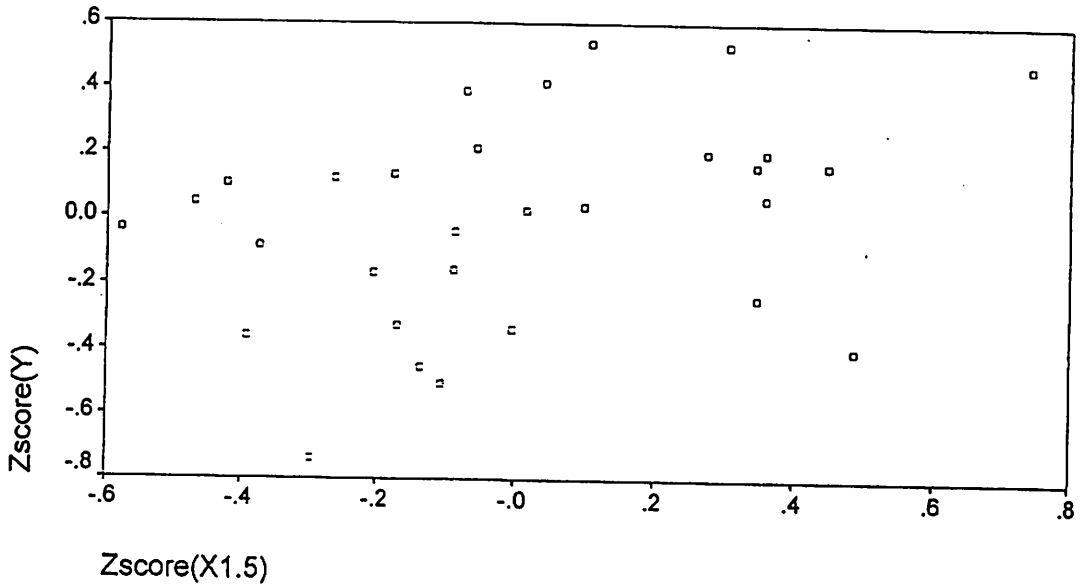


dilanjutkan

..... lanjutan 4

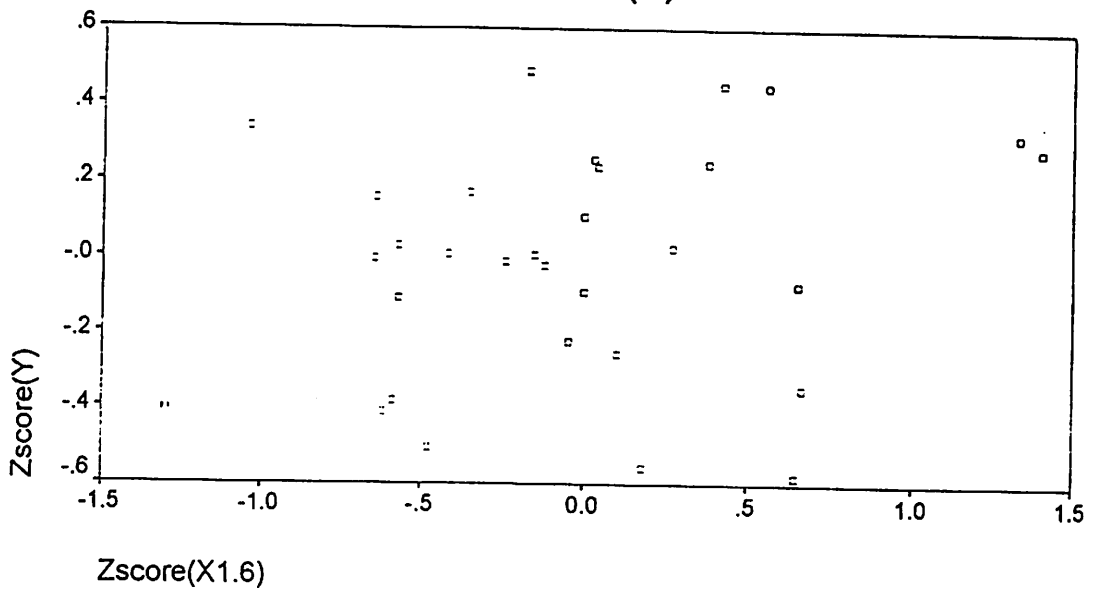
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

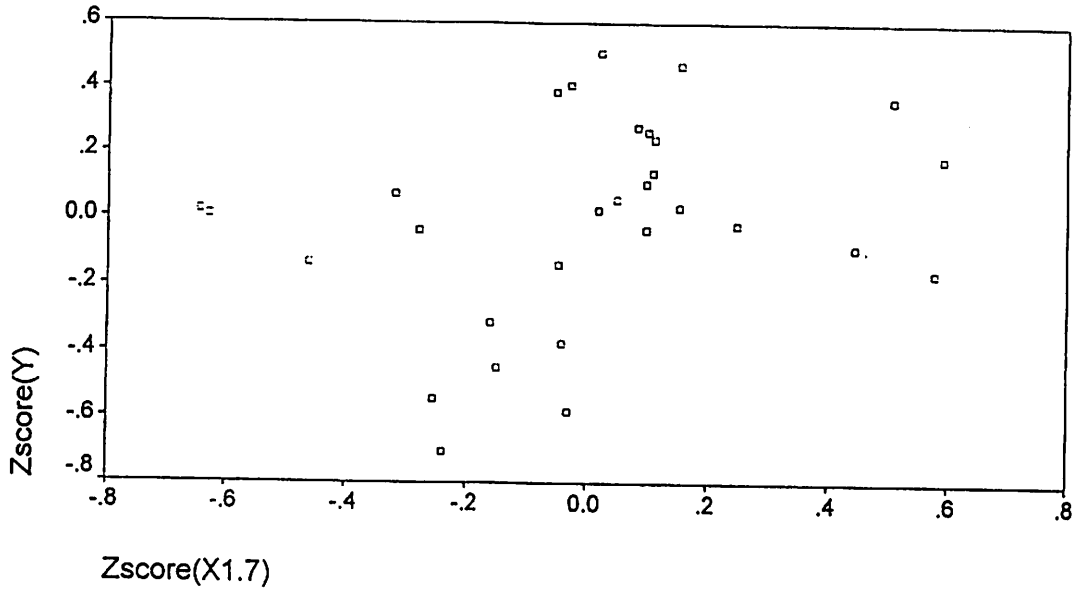


dilanjutkan

..... lanjutan 5

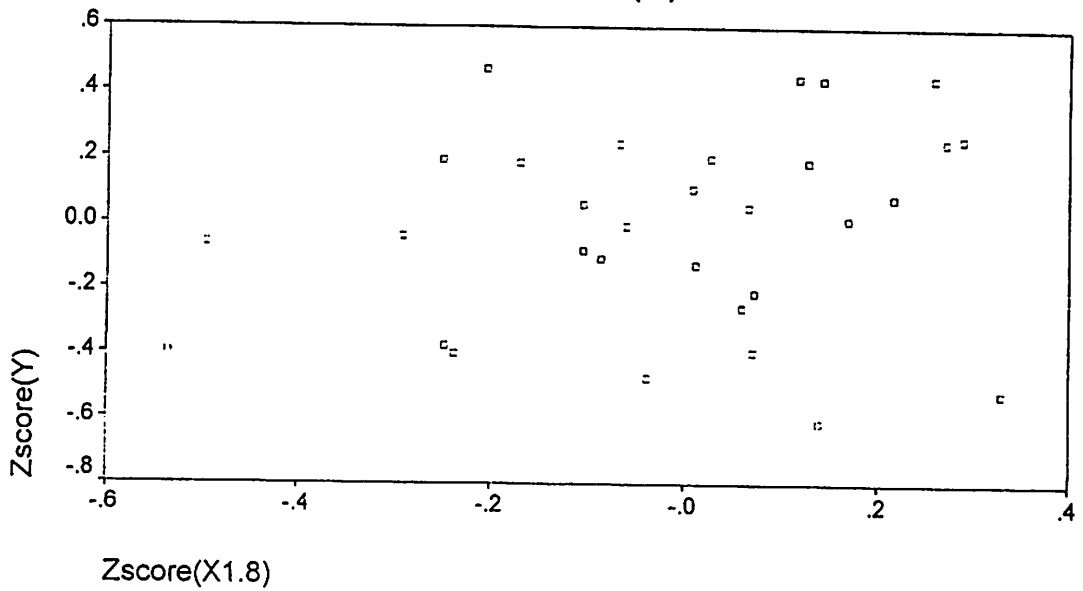
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

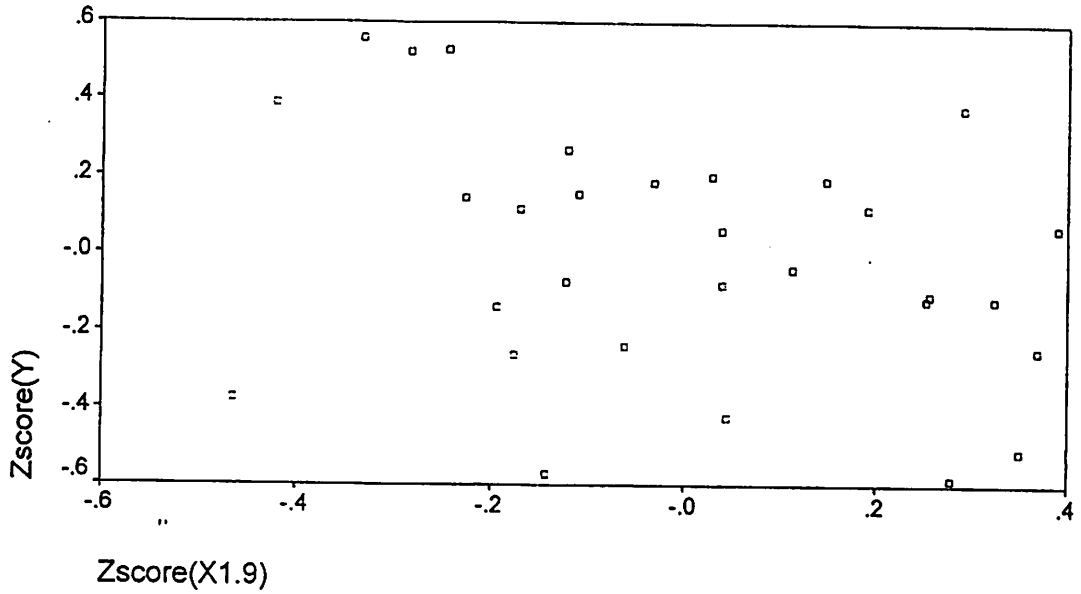
Dependent Variable: Zscore(Y)



..... lanjutan 6

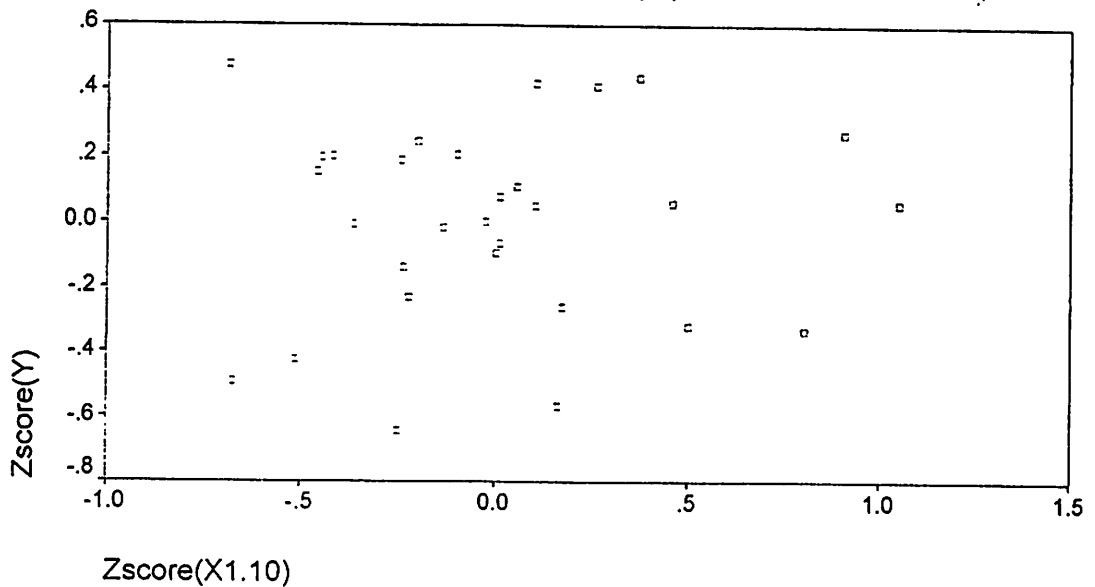
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

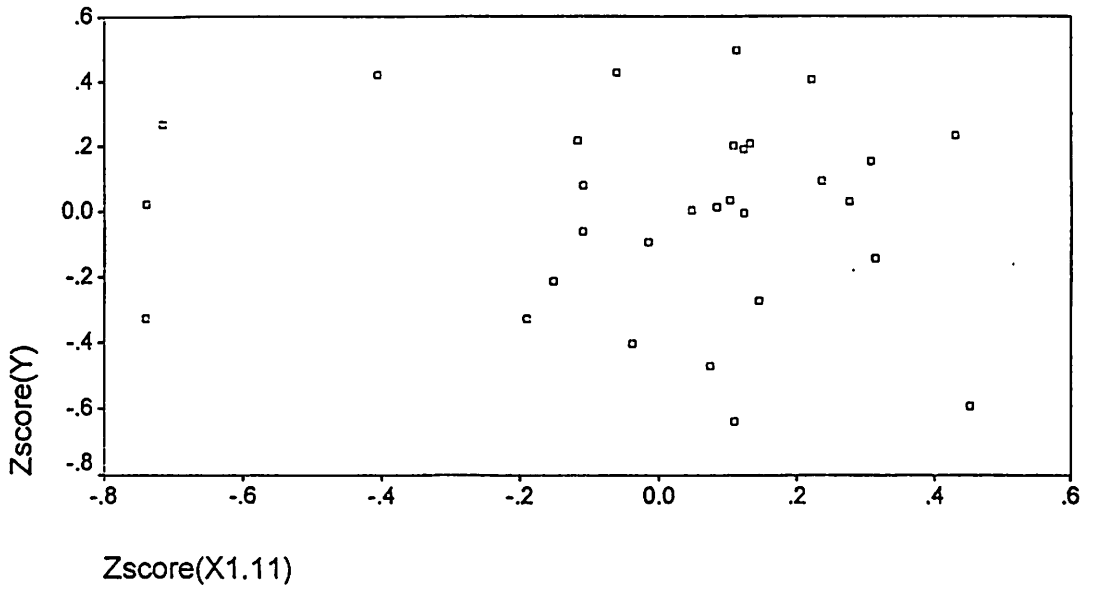


dilanjutkan

..... lanjutan 7

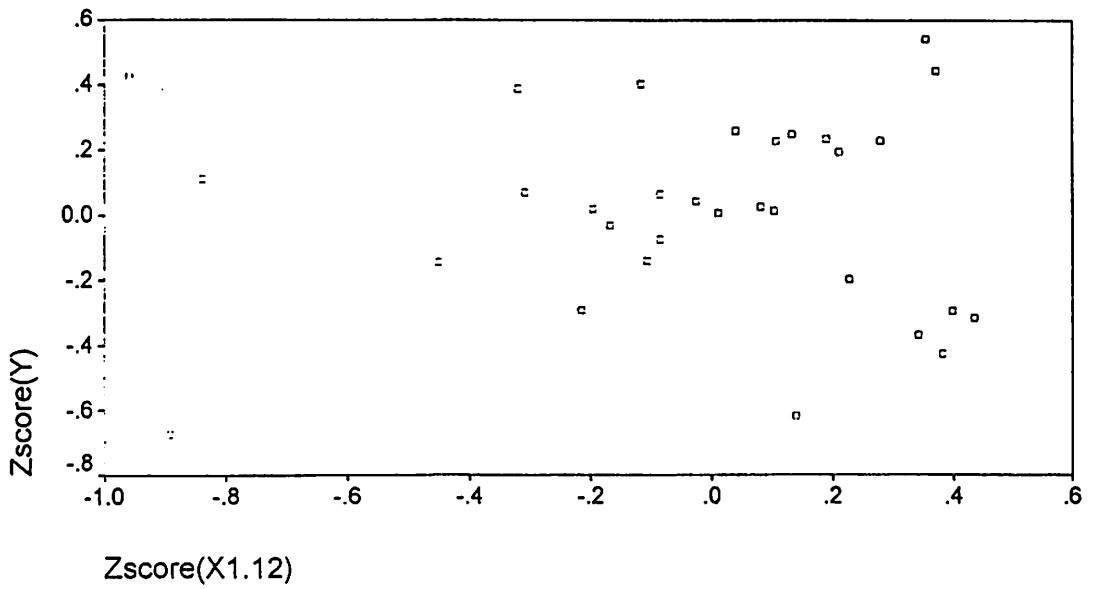
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



NPar Tests

dilanjutkan



..... lanjutan 8

**Coefficient Correlations<sup>1</sup>**

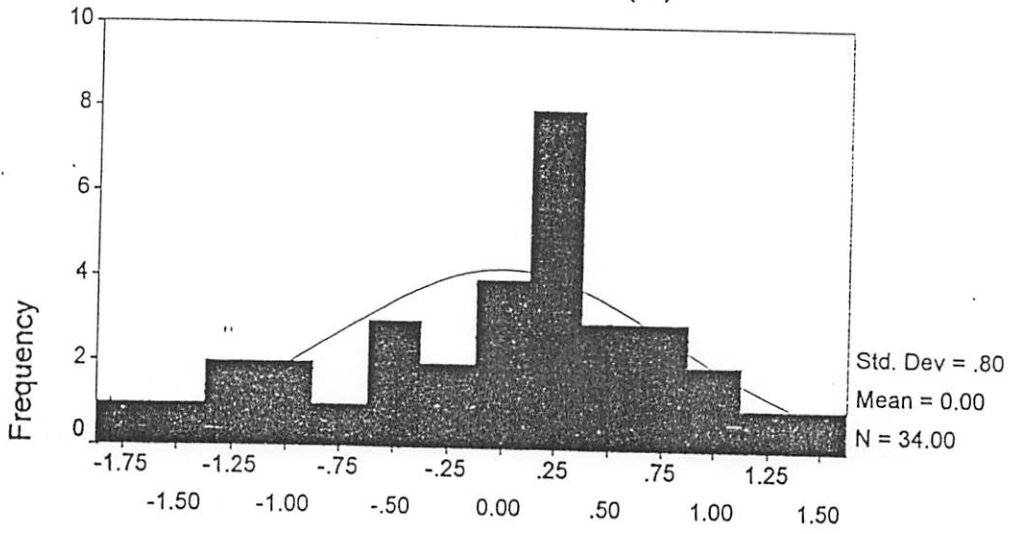
Model			Zscore(X1.12)	Zscore(X1.1)	Zscore(X1.3)	Zscore(X1.6)	Zscore(X1.2)
1	Correlations	Zscore(X1.12)	1.000	.536	-.034	.191	.222
		Zscore(X1.1)	.536	1.000	-.305	.079	.266
		Zscore(X1.3)	-.034	-.305	1.000	.105	-.552
		Zscore(X1.6)	.191	.079	.105	1.000	.122
		Zscore(X1.2)	.222	.266	-.552	.122	1.000
		Zscore(X1.4)	.025	.166	-.117	-.124	-.093
		Zscore(X1.10)	-.121	-.080	.051	-.369	.045
		Zscore(X1.9)	.447	.370	-.241	-.064	.311
		Zscore(X1.7)	-.129	-.251	.031	-.162	-.133
		Zscore(X1.5)	-.485	-.545	.057	-.574	-.290
		Zscore(X1.11)	-.334	-.056	-.047	.192	.062
		Zscore(X1.8)	-.407	-.201	.187	.171	-.298

Model			Zscore(X1.4)	Zscore(X1.10)	Zscore(X1.9)	Zscore(X1.7)	Zscore(X1.5)
1	Correlations	Zscore(X1.12)	.025	-.121	.447	-.129	-.485
		Zscore(X1.1)	.166	-.080	.370	-.251	-.545
		Zscore(X1.3)	-.117	.051	-.241	.031	.057
		Zscore(X1.6)	-.124	-.369	-.064	-.162	-.574
		Zscore(X1.2)	-.093	.045	.311	-.133	-.290
		Zscore(X1.4)	1.000	-.015	-.013	-.195	-.293
		Zscore(X1.10)	-.015	1.000	.043	.175	.315
		Zscore(X1.9)	-.013	.043	1.000	-.046	-.181
		Zscore(X1.7)	-.195	.175	-.046	1.000	.225
		Zscore(X1.5)	-.293	.315	-.181	.225	1.000
		Zscore(X1.11)	-.102	-.393	-.397	-.289	-.112
		Zscore(X1.8)	.153	-.317	-.699	-.413	-.053

Model			Zscore(X1.11)	Zscore(X1.8)
1	Correlations	Zscore(X1.12)	-.334	-.407
		Zscore(X1.1)	-.056	-.201
		Zscore(X1.3)	-.047	.187
		Zscore(X1.6)	.192	.171
		Zscore(X1.2)	.062	-.298
		Zscore(X1.4)	-.102	.153
		Zscore(X1.10)	-.393	-.317
		Zscore(X1.9)	-.397	-.699
		Zscore(X1.7)	-.289	-.413
		Zscore(X1.5)	-.112	-.053
		Zscore(X1.11)	1.000	.265
		Zscore(X1.8)	.265	1.000

# Histogram

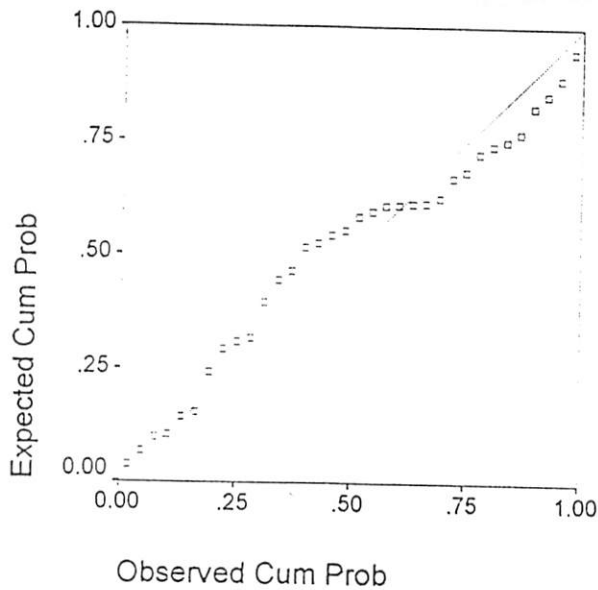
Dependent Variable: Zscore(Y)



Regression Standardized Residual

# Normal P-P Plot of Regression Standard

Dependent Variable: Zscore(Y)

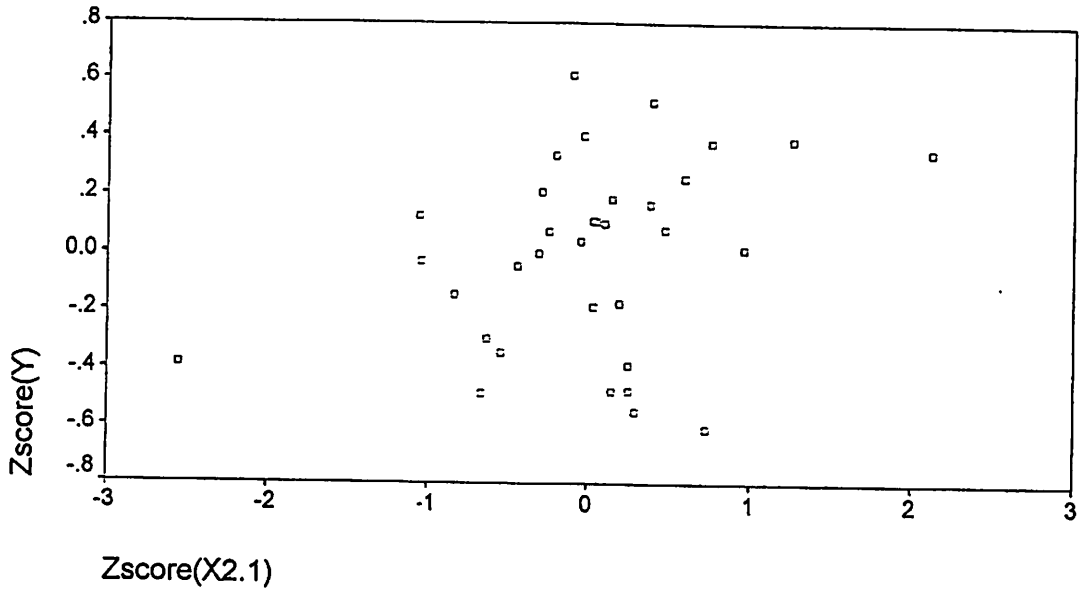


dilanjutkan

..... lanjutan 2

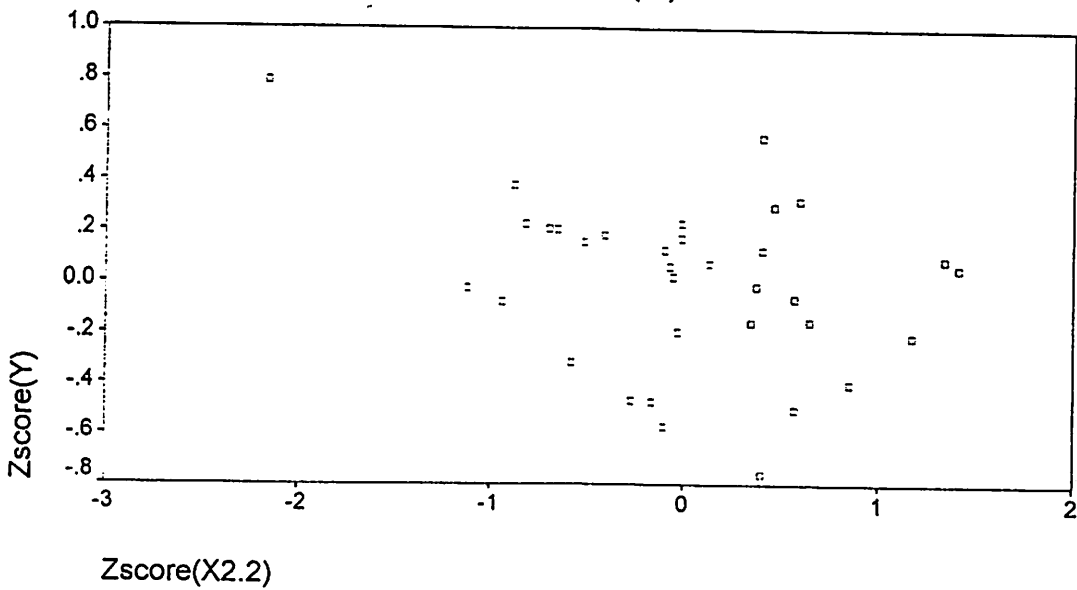
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

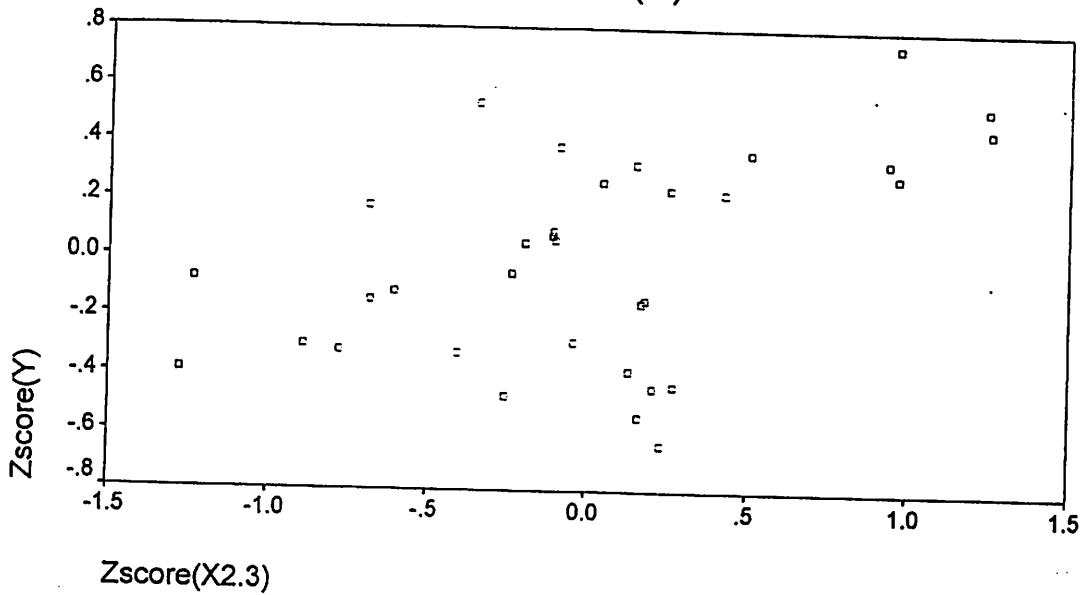
Dependent Variable: Zscore(Y)



..... lanjutan 3

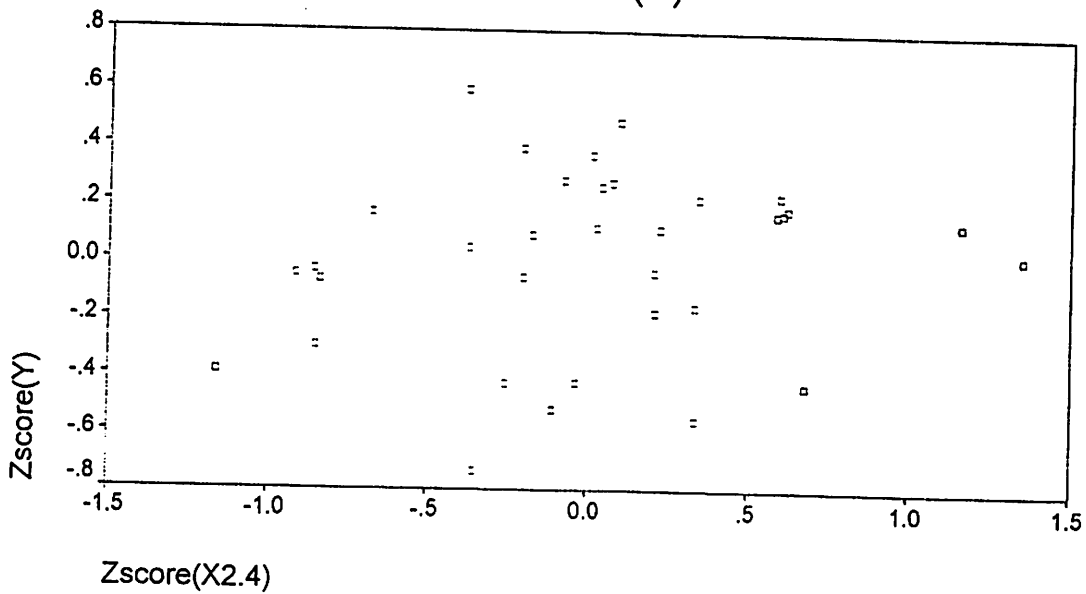
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

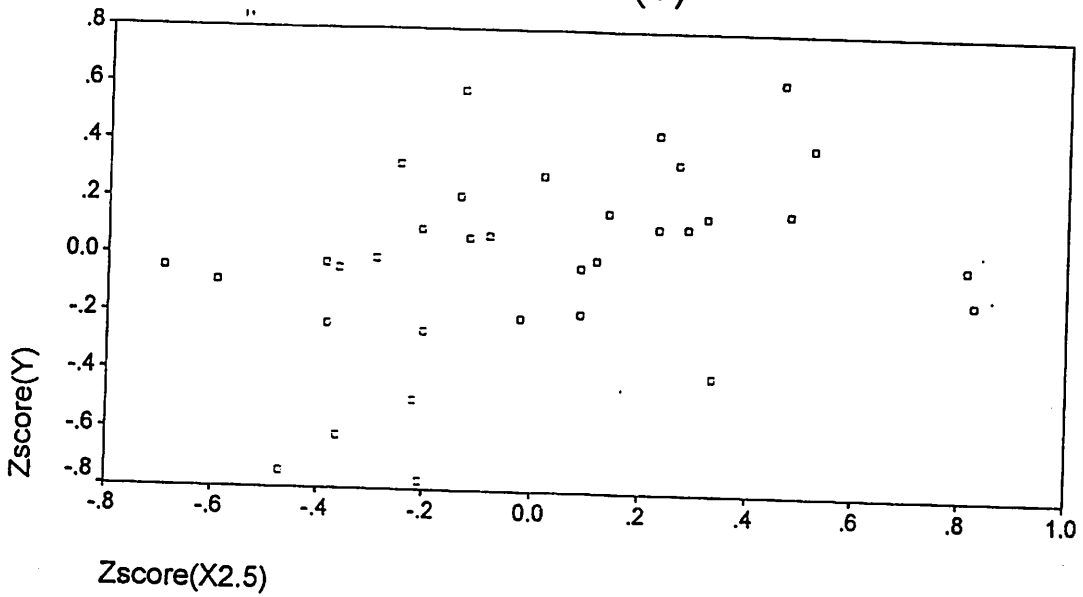
Dependent Variable: Zscore(Y)



..... lanjutan 4

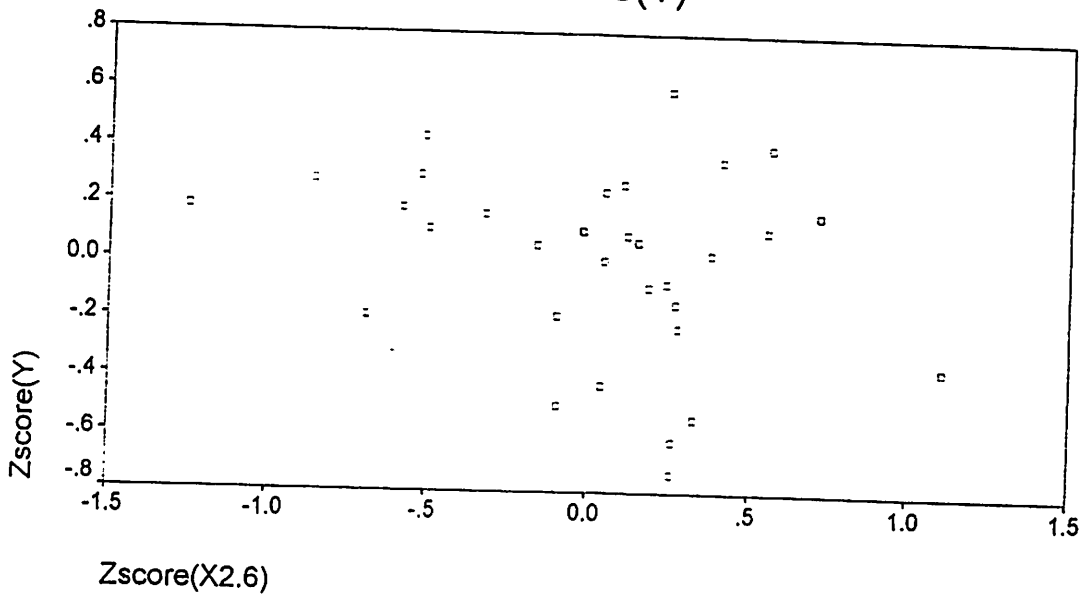
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

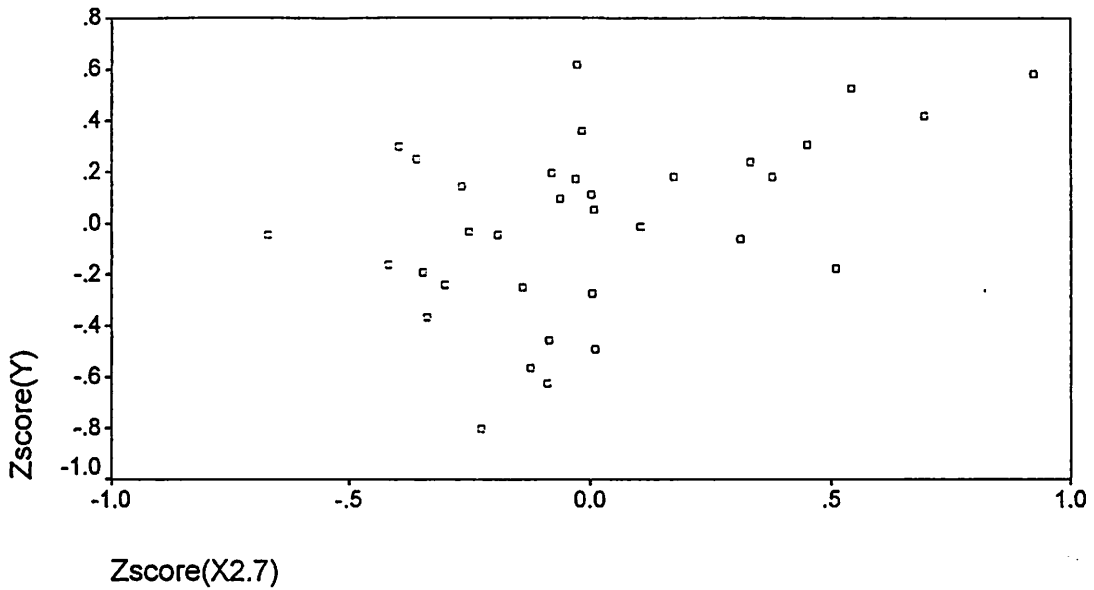
Dependent Variable: Zscore(Y)



..... lanjutan 5

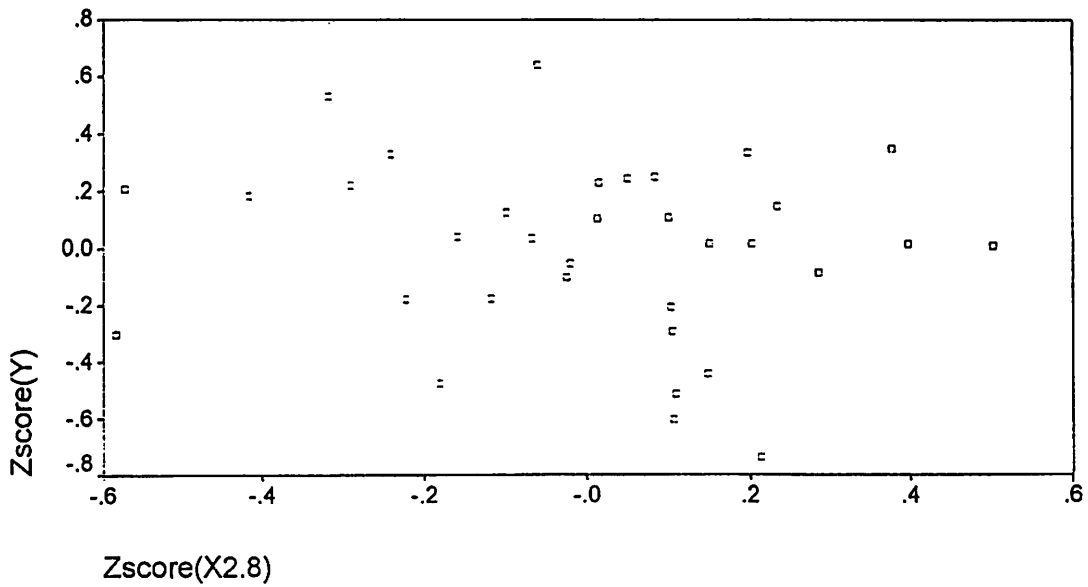
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)

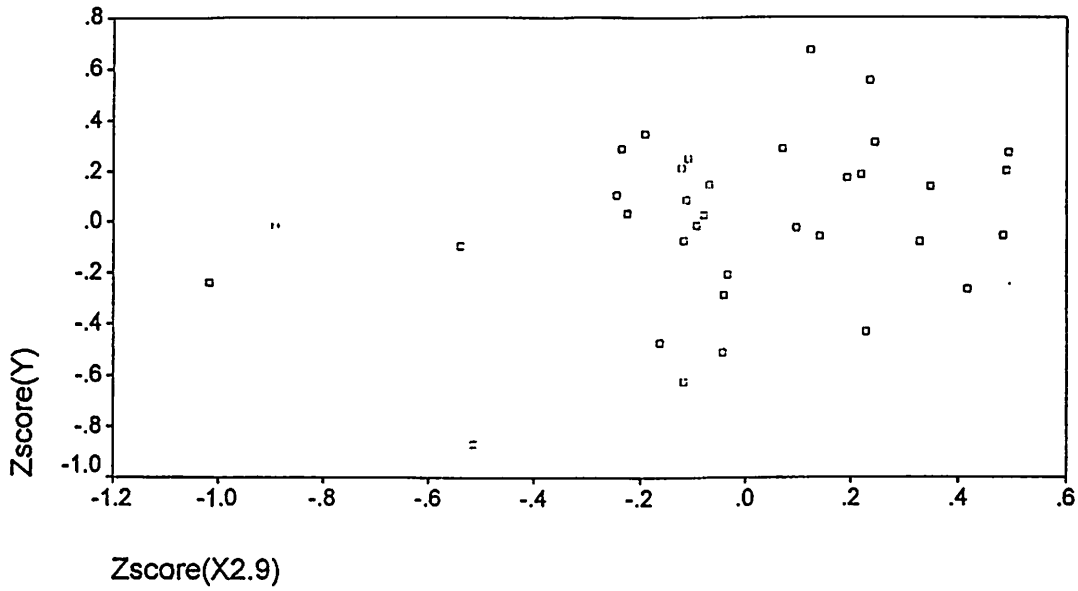


dilanjutkan

..... lanjutan 6

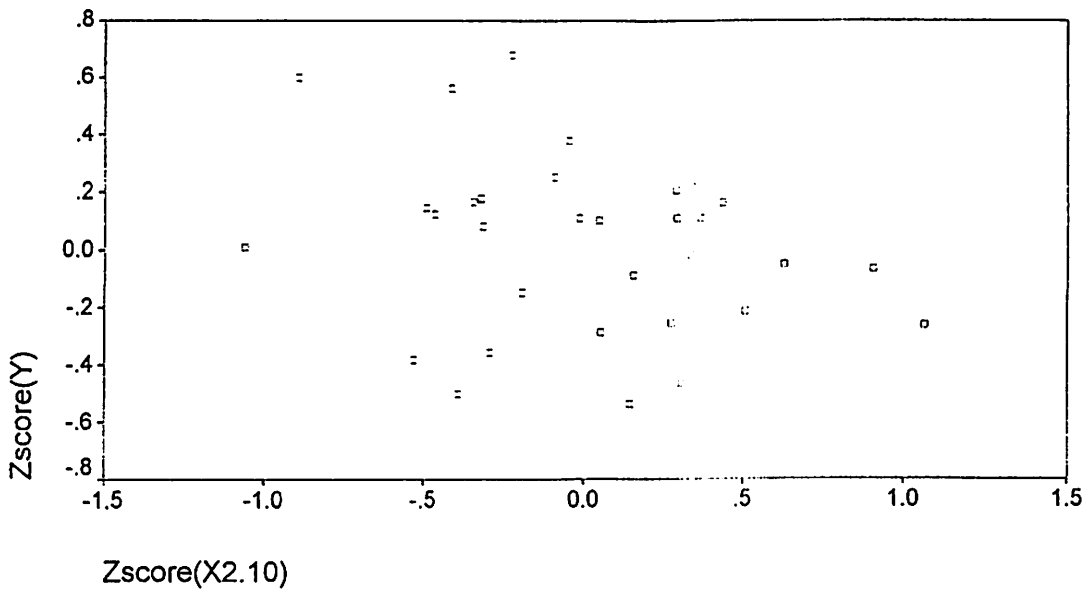
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

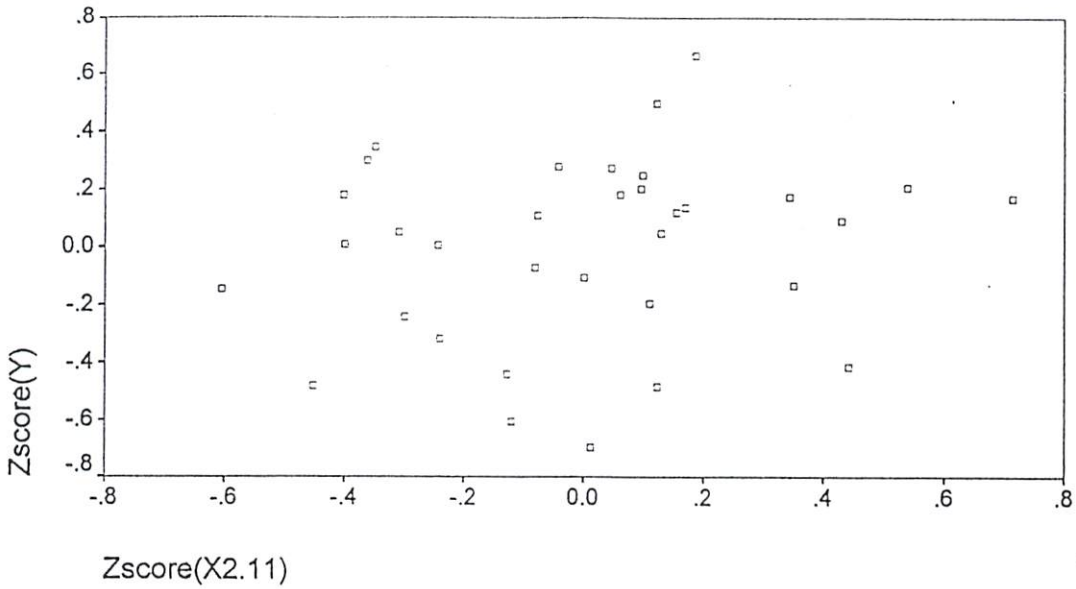
Dependent Variable: Zscore(Y)



..... lanjutan 7

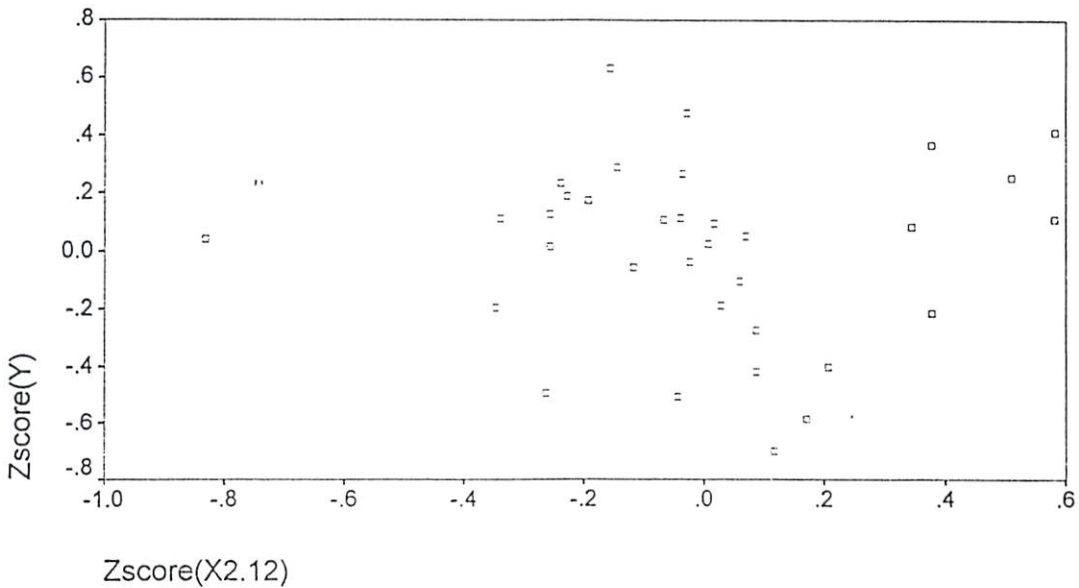
### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)



### Partial Regression Plot

Dependent Variable: Zscore(Y)





..... lanjutan 8

**Coefficient Correlations<sup>1</sup>**

415

Model			Zscore(X2.12)	Zscore(X2.1)	Zscore(X2.2)	Zscore(X2.4)	Zscore(X2.3)
1	Correlations	Zscore(X2.12)	1.000	.054	-.168	.017	-.017
		Zscore(X2.1)	.054	1.000	-.140	.159	.508
		Zscore(X2.2)	-.168	-.140	1.000	-.076	-.420
		Zscore(X2.4)	.017	.159	-.076	1.000	.139
		Zscore(X2.3)	-.017	.508	-.420	.139	1.000
		Zscore(X2.6)	.188	-.048	-.098	-.106	-.099
		Zscore(X2.9)	-.222	-.232	-.250	.026	-.143
		Zscore(X2.10)	-.090	.111	.243	.114	-.130
		Zscore(X2.5)	-.107	-.220	-.048	-.492	-.184
		Zscore(X2.7)	-.340	-.142	.016	.063	.074
		Zscore(X2.11)	-.744	-.001	-.063	.040	.176
Zscore(X2.8)	.183	.170	.346	-.130	-.080		

Model			Zscore(X2.6)	Zscore(X2.9)	Zscore(X2.10)	Zscore(X2.5)	Zscore(X2.7)
1	Correlations	Zscore(X2.12)	.188	-.222	-.090	-.107	-.340
		Zscore(X2.1)	-.048	-.232	.111	-.220	-.142
		Zscore(X2.2)	-.098	-.250	.243	-.048	.016
		Zscore(X2.4)	-.106	.026	.114	-.492	.063
		Zscore(X2.3)	-.099	-.143	-.130	-.184	.074
		Zscore(X2.6)	1.000	-.158	-.143	-.450	-.387
		Zscore(X2.9)	-.158	1.000	-.275	.358	-.049
		Zscore(X2.10)	-.143	-.275	1.000	.053	.040
		Zscore(X2.5)	-.450	.358	.053	1.000	-.048
		Zscore(X2.7)	-.387	-.049	.040	-.048	1.000
		Zscore(X2.11)	-.002	.252	-.393	-.074	.278
Zscore(X2.8)	.239	-.688	.101	-.327	-.443		

Model			Zscore(X2.11)	Zscore(X2.8)
1	Correlations	Zscore(X2.12)	-.744	.183
		Zscore(X2.1)	-.001	.170
		Zscore(X2.2)	-.063	.346
		Zscore(X2.4)	.040	-.130
		Zscore(X2.3)	.176	-.080
		Zscore(X2.6)	-.002	.239
		Zscore(X2.9)	.252	-.688
		Zscore(X2.10)	-.393	.101
		Zscore(X2.5)	-.074	-.327
		Zscore(X2.7)	.278	-.443
		Zscore(X2.11)	1.000	-.316
Zscore(X2.8)	-.316	1.000		

Lampiran 15  
**DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN  
 UNTUK DIREKTUR (KEPALA DIVISI)**

**DIISI OLEH DIREKTUR**

*Pertanyaan berikut ini berhubungan dengan aktivitas para manajer dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran serta sistem imbalan yang berlaku di perusahaan ini.*

*Untuk meyakinkan Bapak/Tbu, kami tegaskan bahwa penelitian ini tidak bersangkutan dengan hal-hal lain selain untuk penulisan disertasi kami. Jadi data-data yang kami ambil kami jamin kerahasiaannya, dan hanya akan kami gunakan untuk penulisan disertasi.*

**IDENTITAS PERUSAHAAN**

1. Perusahaan didirikan tahun : .....
2. Jumlah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan ini sampai dengan sekarang berjumlah : ..... karyawan.

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama Perusahaan : .....
2. Jabatan : .....
- Pada posisi ini selama : .....
3. Umur : .....
4. Pendidikan terakhir : .....
5. Masa Kerja di perusahaan ini : ..... Tahun.
- Masa Kerja di perusahaan lain : ..... Tahun.

**KEMAMPUAN INDIVIDU**

1. Sampai saat ini, pelatihan (training) apa saja (yang sesuai dan menunjang dengan bidang pekerjaan saat ini) yang sudah Bapak/Tbu ikuti dan sudah berapa kalikah Bapak/Tbu mengikuti pelatihan-pelatihan (training) tersebut ?

Materi Utama Training	Lamanya Waktu

dilanjutkan

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan formal (Misalnya SMA, D.I., S.I. dan sebagainya) yang pernah Bapak/Ibu tempuh ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh masa kerja Bapak/Ibu di perusahaan ini ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan tambahan (non formal) seperti pendidikan yang berhubungan dengan kedinasan ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....

#### SISTEM IMBALAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji (*take home pay*) yang diterima saat ini sudah memuaskan ?
- a. Sangat memuaskan
- b. Memuaskan
- c. Kurang memuaskan
- d. Sama sekali kurang memuaskan
- Dengan alasan .....
- .....
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan gaji standar di perusahaan sejenis lainnya ?
- a. Sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
- b. Diatas gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- c. Dibawah gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- d. Jauh dibawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.

dilanjutkan

..... lanjutan 3

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima karyawan saat ini sudah sesuai dengan gaji standar di perusahaan sejenis lainnya ?
  - a. Sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
  - b. Di atas gaji rata-rata perusahaan sejenis.
  - c. Di bawah gaji rata-rata perusahaan sejenis.
  - d. Jauh di bawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.
  
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima manajer saat ini sudah sesuai dengan gaji standar di perusahaan sejenis lainnya ?
  - a. Sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
  - b. Di atas gaji rata-rata perusahaan sejenis.
  - c. Di bawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.
  - d. Jauh di bawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.

**TUNJANGAN**

1. Selain gaji pokok, apakah karyawan dan manajer di perusahaan ini juga menerima tunjangan dana pensiun ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
2. Selain gaji pokok, apakah karyawan dan manajer di perusahaan ini juga menerima tunjangan jaminan kesehatan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
3. Selain gaji pokok, apakah karyawan dan manajer di perusahaan ini juga menerima tunjangan program rekreasi ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
4. Selain gaji pokok, apakah karyawan dan manajer di perusahaan ini juga menerima tunjangan cuti tahunan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....

dilanjutkan

5. Selain gaji pokok, apakah karyawan dan manajer di perusahaan ini juga menerima tunjangan selain tunjangan-tunjangan yang disebutkan di atas ?
- Ya, misalnya .....  
dengan pertimbangan .....
  - Tidak, dengan pertimbangan .....
6. Seandainya perusahaan tidak memberikan berbagai balas jasa atau penghargaan diluar gaji nettonya, apakah karyawan dan manajer Bapak/Ibu masih bersedia untuk bekerja di perusahaan ini?
- Ya, karena .....
- Tidak, karena .....

### IMBALAN ANTAR PERSONAL

- Apabila karyawan/manajer Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah Bapak/Ibu selaku pimpinan akan menyatakan bahwa pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik ?
  - Ya, karena .....
  - Tidak, karena .....
- Apabila karyawan/manajer Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil memuaskan), Apakah Bapak/Ibu selaku pimpinan akan memberikan pujian didepan karyawan lainnya ?
  - Ya, karena .....
  - Tidak, karena .....
- Apabila karyawan/manajer Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah Bapak/Ibu selaku pimpinan akan memberikan perhatian khusus terhadap karyawan/manajer tersebut ?
  - Ya, karena .....
  - Tidak, karena .....

dilanjutkan

4. Apabila karyawan/manajer Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah Bapak/Ibu selaku pimpinan akan memberi komentar atas keberhasilannya ?
- a. Ya, karena .....
- b. Tidak, karena .....

### PROMOSI

1. Menurut Bapak/Ibu, apa saja kriteria yang dipakai sebagai dasar dalam promosi karyawan dan manajer di perusahaan ini ?  
Dasarnya .....
- dengan alasan .....
2. Apakah perusahaan didalam memberikan promosi jabatan kepada karyawan didasarkan pada hasil dari evaluasi kinerja individual ?
- a. Selalu                                      b. Sering  
c. Jarang                                        d. Tidak Pernah
3. Apakah perusahaan didalam memberikan promosi jabatan kepada karyawan dan atau manajer didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan ?
- a. Selalu                                        b. Sering  
c. Jarang                                        d. Tidak Pernah

### IMBALAN INTRINSIK

#### Perasaan mampu Menyelesaikan Tugas

- Menurut Bapak/Ibu selaku pimpinan, apakah karyawan Bapak/Ibu merasa mampu untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya ?
- a. Selalu                                        b. Sering  
c. Jarang                                        d. Tidak Pernah

#### Perasaan Dapat Berprestasi

- Apabila Bapak/Ibu memberi kepercayaan kepada karyawan/manajer suatu tugas-pekerjaan yang sangat menantang, menurut Bapak/Ibu apakah karyawan/manajer tersebut akan berusaha secara keras untuk mendapatkan prestasi ?
- a. Selalu                                        b. Sering  
c. Jarang                                        d. Tidak Pernah

#### Perasaan memperoleh Otonomi

- Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu memberi kebebasan yang cukup untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dipandang paling baik dalam situasi tertentu ?
- a. Selalu                                        b. Sering  
c. Jarang                                        d. Tidak Pernah

dilanjutkan

..... lanjutan 6

### Perasaan Untuk Mengembangkan Pribadi

Dalam tugas/pekerjaan sehari-hari, apakah Bapak/Ibu merasa mendorong kepada karyawan/manajer untuk mengembangkan ketrampilan dan memaksimalkan potensinya ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

### IMBALAN NON TRADISIONAL

Apakah Bapak/Ibu memberi kebebasan kepada karyawan/manajer dalam memilih semua paket tunjangan (misalnya tunjangan rekreasi, tunjangan jaminan kesehatan, dsb) dalam bentuk kas ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

Apakah lamanya waktu cuti kerja karyawan/manajer dalam satu tahun didasarkan pada masa kerjanya di perusahaan ini ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

Apakah peningkatan penghasilan karyawan/manajer selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaannya atas pekerjaan tersebut ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

Selain gaji pokok, apakah besarnya insentif yang diterima oleh karyawan/manajer disesuaikan dengan pendapatan perusahaan pada tahun tersebut ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

### KUALITAS KINERJA

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja karyawan dan atau manajer, apakah mereka perlu diberikan pelatihan (yang sudah terjadwal) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.  
Pertimbangannya .....

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja karyawan dan atau manajer, apakah mereka perlu diberikan pelatihan tambahan (diluar yang sudah terjadwal) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.  
Pertimbangannya .....

dilanjutkan

..... lanjutan 7

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja karyawan dan atau manajer, apakah mereka perlu diberikan pendidikan formal lanjutan (misalnya D.1., D.3., S.1. dan sebagainya) ?

- a. Perlu.
- b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

.....

Dalam *memanage* perusahaan sehari-hari, menurut Bapak/Ibu, apakah karyawan dan atau manajer mendukung (memberikan kontribusi) terhadap kepemimpinan Bapak/Ibu ?

- a. Perlu.
- b. Tidak perlu.

Alasannya .....

.....

Menurut Bapak/Ibu, apakah perusahaan perlu mempunyai tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekitarnya ?

- a. Perlu.
- b. Tidak perlu.

Alasannya .....

.....

Bentuk tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekitarnya apa saja yang disumbangkan oleh perusahaan ?

..... Pertimbangannya .....

..... Pertimbangannya .....

..... Pertimbangannya .....

Dalam menetapkan perencanaan pekerjaan, apakah perusahaan mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang perusahaan ?

- a. Mempertimbangkan
- b. Tidak mempertimbangkan

Alasannya .....

.....

Dalam *memanage* perusahaan sehari-hari, menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan staf ahli ?

- a. Diperlukan
- b. Tidak diperlukan

Alasannya .....

.....

dilanjutkan



..... lanjutan 8

Menurut Bapak/Ibu, apakah pendapat dan pernyataan yang Bapak/Ibu sampaikan dapat mudah dimengerti oleh karyawan dan atau manajer Bapak/Ibu ?

- a. Dapat mengerti
- b. Tidak dapat dimengerti

Alasannya .....

.....

Pada suatu kesempatan tertentu (dalam satu tahun), apakah Bapak/Ibu pernah mengalami mengambil keputusan yang kurang mendukung terhadap keberhasilan perusahaan ?

- a. Ya, sebanyak ..... kali.
- b. Tidak.

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah Bapak/Ibu selalu taat pada rencana kerja yang telah disusun ?

- a. Ya.
- b. Tidak.

Pertimbangannya .....

.....

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah diperlukan adanya kreativitas dari karyawan dan atau manajer Bapak/Ibu ?

- a. Ya.
- b. Tidak.

Pertimbangannya .....

.....

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah diperlukan adanya disiplin yang sangat ketat ?

- a. Ya.
- b. Tidak.

Pertimbangannya .....

.....

Menurut Bapak/Ibu, apakah pola kepemimpinan Bapak/Ibu dapat diadaptasikan dengan baik di perusahaan ini ?

- a. Ya.
- b. Tidak.

Alasannya.....

.....

#### **PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN**

1. Bagaimana partisipasi mereka dalam menyusun anggaran ?
  - a. Sangat partisipatif
  - b. Cukup partisipatif.
  - c. Kurang partisipatif
  - d. Tidak partisipatif.

dilanjutkan

..... lanjutan 9

424 -

2. Bagaimana ide-ide yang disampaikan pada tahap proses penyusunan anggaran?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.
3. Bagaimana penguasaan permasalahan pada proses penyusunan anggaran ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.

#### SASARAN ANGGARAN

1. Bagaimana penguasaan sasaran anggaran mereka saat pelaksanaan anggaran ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.
2. Seberapa jauh usaha atau upaya mereka untuk mencapai anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.
3. Bagaimana reaksi mereka terhadap penyimpangan (variance) anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.

#### UMPAN BALIK ANGGARAN

1. Bagaimana tindak lanjut yang dilakukan atas data umpan balik anggaran yang menjadi tanggung jawab mereka ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.
2. Bagaimana konsep pemecahan (cara mengatasi) yang mereka usulkan jika terjadi penyimpangan (variance) ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.
3. Bagaimana tanggung jawab yang diperlihatkan jika terjadi penyimpangan (variance) di bidang mereka ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.

#### TINGKAT KESULITAN ANGGARAN

1. Bagaimana tanggapan mereka tentang tingkat kesulitan anggaran (anggaran yang mudah, sedang, dan sulit pencapaiannya) ?
  - a. Sangat sulit dicapai
  - b. Cukup sulit dicapai.
  - c. Mudah dicapai.
  - d. Sangat mudah dicapai.

dilanjutkan

..... lanjutan 10

425

2. Seberapa jauh upaya yang dilakukan bila mereka menghadapi kesulitan ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.
3. Bagaimana penguasaan seluk beluk pekerjaan dan kemampuan mengatasi kesulitan yang terjadi ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.

#### EVALUASI ANGGARAN

1. Bagaimana upaya dan ketaatan mereka pada standar/pedoman yang diciptakan perusahaan ?
  - a. Sangat taat.
  - b. Cukup taat.
  - c. Kurang taat.
  - d. Tidak taat.
2. Apakah penanggulangan penyimpangan (variance) dilaporkan kepada Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering.
  - c. Jarang
  - d. Tidak pernah.
3. Pendapat Bapak/Ibu tentang sistem penyusunan anggaran di perusahaan ini ?
  - a. Sangat memuaskan
  - b. Cukup memuaskan.
  - c. Kurang memuaskan
  - d. Tidak memuaskan.

#### KEADILAN

1. Menurut Bapak/Ibu, sistem penyusunan anggaran yang diterapkan sekarang adalah ?
  - a. Sistem top down (dari atas kebawah)
  - b. Sistem Bottom up (dari bawah keatas)
  - c. Gabungan dari bottom up dan top down
  - d. Tidak menentu.
2. Menurut Bapak/Ibu sistem penyusunan anggaran yang mana yang sesuai digunakan diperusahaan ini ?
  - a. Sistem top down (dari atas kebawah)
  - b. Sistem Bottom up (dari bawah keatas)
  - c. Gabungan dari bottom up dan top down
  - d. Tidak menentu.
3. Setiap akan menyusun anggaran apakah seringkali dibentuk komisi anggaran ?
  - a. Dibentuk secara tetap.
  - b. Dibentuk bila penyusunan anggaran.
  - c. Kadang-kadang dibentuk kadang-kadang tidak.
  - d. Tidak pernah dibentuk.

dilanjutkan

..... lanjutan 11

426

Bila ada komisi anggaran, unit kerja sebagai anggota adalah (jawaban boleh lebih dari 1 buah) :

- Keuangan
- Produksi
- Pemasaran
- Akuntansi
- Teknik
- Anggaran

Jika ada unit kerja lain, silahkan ditambahkan :

.....

#### H. PENGUKURAN PRESTASI MANAJER PUSAT LABA DARI TAHUN 1997, 1998 DAN 1999

Tahun	Diisi Dalam prosentase		
	Biaya	Pendapatan	Rugi / Laba
1997			
1998			
1999			

*Catatan : Kolom Biaya, Pendapatan dan Rugi/Laba diisi dari perbandingan antara realisasi anggaran Biaya/Pendapatan/Laba/Rugi dengan anggarannya.*

..... lanjutan 2

427.

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan formal (Misalnya SMA, D.I., S.I. dan sebagainya) yang pernah Bapak/Ibu tempuh ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh masa kerja Bapak/Ibu di perusahaan ini ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan tambahan (non formal) seperti pendidikan yang berhubungan dengan kedinasan ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- b. Tidak, dengan alasan .....

#### SISTEM IMBALAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji (*take home pay*) yang diterima saat ini sudah memuaskan ?
- a. Sangat memuaskan
- b. Memuaskan
- c. Kurang memuaskan
- d. Sama sekali kurang memuaskan
- Dengan alasan .....
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan gaji standar di perusahaan sejenis lainnya ?
- a. Sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
- b. Diatas gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- c. Dibawah gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- d. Jauh dibawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.

dilanjutkan

# DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN UNTUK MANAJER (KEPALA BAGIAN) PEMASARAN

428

## DIISI OLEH MANAJER PEMASARAN

*Pertanyaan berikut ini kami tujukan untuk manajer (Kepala) Pemasaran bermaksud untuk mengetahui aktivitas manajer dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran serta sistem imbalan yang berlaku di perusahaan ini.*

*Untuk meyakinkan Bapak/Ibu, kami tegaskan bahwa penelitian ini tidak bersangkutan dengan hal-hal lain selain untuk penulisan disertasi kami. Jadi data-data yang kami ambil kami jamin kerahasiaannya, dan hanya akan kami gunakan untuk penulisan disertasi.*

### IDENTITAS PERUSAHAAN

1. Perusahaan didirikan tahun : .....
2. Jumlah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan ini sampai dengan sekarang berjumlah : ..... karyawan.

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Perusahaan : .....
2. Jabatan : .....
- Pada posisi ini selama : .....
3. Umur " : .....
4. Pendidikan terakhir : .....
5. Masa Kerja di perusahaan ini : ..... Tahun.
- Masa Kerja di perusahaan lain : ..... Tahun.

### KEMAMPUAN INDIVIDU

1. Sampai saat ini, pelatihan (training) apa saja (yang sesuai dan menunjang dengan bidang pekerjaan saat ini) yang sudah Bapak/Ibu ikuti dan sudah berapa kalikah Bapak/Ibu mengikuti pelatihan-pelatihan (training) tersebut ?

Materi Utama Training	Lamanya Waktu
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

dilanjutkan

..... lanjutan 3

**TUNJANGAN**

1. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan dana pensiun ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
2. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan jaminan kesehatan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
3. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan program rekreasi ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
4. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan cuti tahunan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
5. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan selain tunjangan-tunjangan yang disebutkan di atas ?
  - a. Ya, misalnya .....  
dengan pertimbangan .....
  - b. Tidak, dengan pertimbangan .....
  
6. Seandainya perusahaan tidak memberikan berbagai balas jasa atau penghargaan diluar gaji nettoanya, apakah Bapak/Ibu masih bersedia untuk bekerja di perusahaan ini?  
Ya, karena.....  
.....  
Tidak, karena .....

dilanjutkan

..... lanjutan 2

430

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan formal (Misalnya SMA, D.I., S.I. dan sebagainya) yang pernah Bapak/Ibu tempuh ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh masa kerja Bapak/Ibu di perusahaan ini ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan tambahan (non formal) seperti pendidikan yang berhubungan dengan kedinasan ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....

**SISTEM IMBALAN**

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji (*take home pay*) yang diterima saat ini sudah memuaskan ?
- a. Sangat memuaskan
- b. Memuaskan
- c. Kurang memuaskan
- d. Sama sekali kurang memuaskan
- Dengan alasan .....
- .....
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan gaji standar di perusahaan sejenis lainnya ?
- a. Sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
- b. Diatas gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- c. Dibawah gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- d. Jauh dibawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.

dilanjutkan



**TUNJANGAN**

1. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan dana pensiun ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
2. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan jaminan kesehatan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
3. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan program rekreasi ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
4. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan cuti tahunan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
5. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan selain tunjangan-tunjangan yang disebutkan di atas ?
  - a. Ya, misalnya .....  
dengan pertimbangan .....
  - b. Tidak, dengan pertimbangan .....
6. Seandainya perusahaan tidak memberikan berbagai balas jasa atau penghargaan diluar gaji nettonya, apakah Bapak/Ibu masih bersedia untuk bekerja di perusahaan ini?  
Ya, karena .....
- Tidak, karena .....

dilanjutkan

..... lanjutan 3

**TUNJANGAN**

1. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan dana pensiun ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
2. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan jaminan kesehatan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
3. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan program rekreasi ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
4. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan cuti tahunan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
5. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan selain tunjangan-tunjangan yang disebutkan di atas ?
  - a. Ya, misalnya .....  
dengan pertimbangan .....
  - b. Tidak, dengan pertimbangan .....
6. Seandainya perusahaan tidak memberikan berbagai balas jasa atau penghargaan diluar gaji nettonya, apakah Bapak/Ibu masih bersedia untuk bekerja di perusahaan ini?
 

Ya, karena.....

Tidak, karena .....

dilanjutkan

**IMBALAN ANTAR PERSONAL**

1. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah pimpinan menyatakan kepada Bapak/Ibu bahwa pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil memuaskan), Apakah pimpinan akan memberikan pujian didepan karyawan lainnya ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah pimpinan akan memberikan perhatian khusus terhadap Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
4. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah pimpinan akan memberi komentar atas keberhasilan Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

**PROMOSI**

1. Menurut Bapak/Ibu, apa saja kriteria yang dipakai sebagai dasar dalam promosi karyawan dan manajer di perusahaan ini ?  
Dasarnya .....  
dengan alasan .....
2. Apakah perusahaan didalam memberikan promosi jabatan didasarkan pada hasil dari evaluasi kinerja individual ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apakah perusahaan didalam memberikan promosi jabatan didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

dilanjutkan

**IMBALAN INTRINSIK****Perasaan mampu Menyelesaikan Tugas**

Apakah Bapak/Ibu merasa mampu untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**Perasaan Dapat Berprestasi**

Apabila Bapak/Ibu diberi kepercayaan oleh perusahaan suatu tugas/pekerjaan yang sangat menantang, apakah Bapak/Ibu berusaha secara keras untuk mendapatkan prestasi ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**Perasaan memperoleh Otonomi**

Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu diberi kebebasan yang cukup untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dipandang paling baik dalam situasi tertentu?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**Perasaan Untuk Mengembangkan Pribadi**

Dalam tugas/pekerjaan sehari-hari, apakah Bapak/Ibu merasa didorong oleh pimpinan untuk mengembangkan ketrampilan dan memaksimalkan potensi Bapak/Ibu ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**IMBALAN NON TRADISIONAL**

Apakah Bapak/Ibu diberi kebebasan oleh perusahaan dalam memilih semua paket tunjangan (baik dalam bentuk kas maupun dalam bentuk lainnya) ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

Menurut Bapak/Ibu, apakah lamanya waktu cuti kerja dalam satu tahun didasarkan pada masa kerja Bapak/Ibu di perusahaan ini ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

Apakah peningkatan penghasilan (gaji) Bapak/Ibu selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan Bapak/Ibu atas pekerjaan tersebut ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

dilanjutkan

..... lanjutan 6

435

Selain gaji pokok, apakah besarnya insentif yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan pendapatan perusahaan pada tahun tersebut ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

### KUALITAS KINERJA

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja perusahaan, apakah Bapak/Ibu perlu diberikan pelatihan (yang sudah terjadwal) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja perusahaan, apakah Bapak/Ibu perlu diberikan pelatihan tambahan (diluar yang sudah terjadwal) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja perusahaan, apakah Bapak/Ibu perlu diberikan pendidikan formal lanjutan (misalnya D.1., D.3., S.1. dan sebagainya) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

Bagaimana sikap Bapak/Ibu terhadap kepemimpinan atasan Bapak/Ibu ?

- a. Mendukung.  
b. Tidak mendukung.

Alasannya .....

Menurut Bapak/Ibu, apakah perusahaan perlu mempunyai tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekitarnya ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

dilanjutkan

..... lanjutan 8

437

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah diperlukan adanya disiplin yang sangat ketat ?

- a. Ya.
- b. Tidak.

Alasannya .....

.....

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pola kepemimpinan atasan Bapak/Ibu ?

- a. Memuaskan.
- b. Tidak memuaskan.

### **PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN**

1. Apakah Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran selalu diikutsertakan ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apakah atasan Bapak/Ibu meminta atau menanyakan pendapat atau ide atau pemikiran Bapak/Ibu dalam rangka penyusunan sasaran anggaran dibidang Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apakah pendapat dan saran Bapak/Ibu dipertimbangkan dalam persiapan dan penyusunan anggaran ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

### **SASARAN ANGGARAN**

1. Apakah anggaran dibidang Bapak/Ibu cukup jelas dan spesifik sehingga Bapak/Ibu tahu persis prioritas semua sasarannya ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apakah dapat diketahui kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apakah Bapak/Ibu mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

dilanjutkan

..... lanjutan 9

### UMPAN BALIK ANGGARAN

1. Apakah data mengenai umpan balik anggaran (feed back) selalu digunakan dalam pelaksanaan anggaran ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apakah Bapak/Ibu selalu diberi data atau informasi dan bimbingan oleh atasan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan anggaran, untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apakah penyimpangan atau variance yang terjadi seringkali dikonsultasikan dengan Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

### TINGKAT KESULITAN ANGGARAN

1. Apakah Bapak/Ibu banyak menemui kesulitan dalam pencapaian sasaran/target anggaran dibidang Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Secara umum menurut Bapak/Ibu bagaimana tingkat kesulitan anggaran dibidang Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Menurut Bapak/Ibu apakah pencapaian sasaran anggaran memerlukan usaha keras ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

### EVALUASI ANGGARAN

1. Apakah berbagai penyimpangan (variance) yang timbul dibidang Bapak/Ibu digunakan (sebagai faktor) untuk menilai prestasi (konduite) bawahan ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apakah penyimpangan (variance) yang terjadi seringkali dimonitor dan dilaporkan kepada atasan secara teratur ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

dilanjutkan

..... lanjutan 7

436

Dalam menetapkan perencanaan pekerjaan, apakah perusahaan mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang perusahaan ?

- Mempertimbangkan.
- Tidak mempertimbangkan.

Alasannya .....

.....

Dalam *manage* perusahaan sehari-hari, menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan staf ahli ?

- Diperlukan.
- Tidak diperlukan.

Alasannya .....

.....

Apakah Bapak/Ibu mempunyai pengetahuan yang cukup memadai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya ?

- Mempunyai pengetahuan yang cukup.
- Tidak mempunyai pengetahuan yang cukup.

Menurut Bapak/Ibu, apakah pendapat dan pernyataan yang disampaikan atasan Bapak/Ibu dapat mudah dimengerti oleh Bapak/Ibu ?

- Dapat dimengerti.
- Tidak dapat dimengerti.

Menurut Bapak/Ibu, apakah keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan selalu mendukung terhadap keberhasilan perusahaan ?

- Ya.
- Tidak.

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah pimpinan Bapak/Ibu selalu taat pada rencana kerja yang telah disusun ?

- Ya.
- Tidak.

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah diperlukan adanya kreativitas dari Bapak/Ibu ?

- Ya.
- Tidak.

Alasannya .....

.....

dilanjutkan



..... lanjutan 10

439

3. Apakah atasan Bapak sering menunjukkan ketidakpuasan dan memberikan tegoran apabila timbul penyimpangan (variance) dan dihubungkan dengan prestasi kerja (konduite) ?
- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**KEADILAN**

1. Sistem penyusunan anggaran yang mana yang selalu diterapkan diperusahaan ini ?
  - a. Sistemn top down (dari atas kebawah)
  - b. Sistem Bottom up (dari bawah keatas)
  - c. Gabungan dari bottom up dan top down
  - d. Tidak jelas.
  
- 2 Menurut Bapak/Ibu sistem penyusunan anggaran yang mana yang sesuai digunakan dibidang Bapak/Tbu atau diperusahaan ini secara keseluruhan ?
  - a. Sistemn top down (dari atas kebawah)
  - b. Sistem Bottom up (dari bawah keatas)
  - c. Gabungan dari bottom up dan top down
  - d. Tidak jelas.
  
3. Setiap akan menyusun anggaran apakah seringkali dibentuk komisi anggaran ?
  - a. Dibentuk secara tetap
  - b. Dibentuk bila penyusunan anggaran
  - c. Kadang-kadang dibentuk kadang-kadang tidak
  - d. Tidak pernah dibentuk

Bila ada komisi anggaran, unit kerja sebagai anggota adalah (jawaban boleh lebih dari 1 buah) :

- |             |             |
|-------------|-------------|
| - Keuangan  | - Akuntansi |
| - Produksi  | - teknik    |
| - Pemasaran | - Anggaran  |

Jika ada unit kerja lain, silahkan ditambahkan :

.....

..

dilanjutkan

..... lanjutan 11

440

**II. PENGUKURAN PRESTASI MANAJER PUSAT PENDAPATAN DAN PUSAT BIAYA :  
TOTAL REALISASI ANGGARAN DARI TAHUN 1997, 1998 DAN 1999**

Tahun	Diisi Dalam prosentase		
	Biaya	Pendapatan	Rugi / Laba
1997			
1998			
1999			

*Catatan : Kolom Biaya, Pendapatan dan Rugi/Laba diisi dari perbandingan antara realisasi anggaran Biaya/Pendapatan/Laba/Rugi dengan anggarannya.*

**Lampiran 17**  
**DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN**  
**UNTUK MANAJER (KEPALA BAGIAN) PRODUKSI**

**DIISI OLEH MANAJER PRODUKSI**

*Pertanyaan berikut ini kami tujukan untuk manajer (Kepala) Produksi bermaksud untuk mengetahui aktivitas manajer dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran serta sistem imbalan yang berlaku di perusahaan ini.*

*Untuk meyakinkan Bapak/Ibu, kami tegaskan bahwa penelitian ini tidak bersangkutan dengan hal-hal lain selain untuk penulisan disertasi kami. Jadi data-data yang kami ambil kami jamin kerahasiaannya, dan hanya akan kami gunakan untuk penulisan disertasi.*

**IDENTITAS PERUSAHAAN**

- 1. Perusahaan didirikan tahun : .....
- 2. Jumlah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan ini sampai dengan sekarang berjumlah : ..... karyawan.

**IDENTITAS RESPONDEN**

- 1. Nama Perusahaan : .....
- 2. Jabatan : .....
- Pada posisi ini selama : .....
- 3. Umur : .....
- 4. Pendidikan terakhir : .....
- 5. Masa Kerja di perusahaan ini : ..... Tahun.
- Masa Kerja di perusahaan lain : ..... Tahun.

**KEMAMPUAN INDIVIDU**

- 1. Sampai saat ini, pelatihan (training) apa saja (yang sesuai dan menunjang dengan bidang pekerjaan saat ini) yang sudah Bapak/Ibu ikuti dan sudah berapa kalikah Bapak/Ibu mengikuti pelatihan-pelatihan (training) tersebut ?

Materi Utama Training	Lamanya Waktu
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

dilanjutkan

..... lanjutan 2

442

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan formal (Misalnya SMA, D.I., S.I. dan sebagainya) yang pernah Bapak/Ibu tempuh ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh masa kerja Bapak/Ibu di perusahaan ini ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah keahlian (penguasaan di bidang pekerjaan saat ini secara profesional) Bapak/Ibu dipengaruhi oleh pendidikan tambahan (non formal) seperti pendidikan yang berhubungan dengan kedinasan ?
- a. Ya, dengan alasan .....
- .....
- b. Tidak, dengan alasan .....
- .....

### SISTEM IMBALAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji (*take home pay*) yang diterima saat ini sudah memuaskan ?
- a. Sangat memuaskan
- b. Memuaskan
- c. Kurang memuaskan
- d. Sama sekali kurang memuaskan
- Dengan alasan .....
- .....
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan gaji standar di perusahaan sejenis lainnya ?
- a. Sangat tinggi dibandingkan dengan perusahaan sejenis.
- b. Diatas gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- c. Dibawah gaji rata-rata perusahaan sejenis.
- d. Jauh dibawah rata-rata gaji perusahaan sejenis.

dilanjutkan

..... lanjutan 3

443

**TUNJANGAN**

1. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan dana pensiun ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
2. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu juga menerima tunjangan jaminan kesehatan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
3. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan program rekreasi ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
4. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan cuti tahunan ?
  - a. Ya, dengan alasan .....
  - b. Tidak, dengan alasan .....
  
5. Selain gaji pokok, apakah Bapak/Ibu di perusahaan ini juga menerima tunjangan selain tunjangan-tunjangan yang disebutkan di atas ?
  - a. Ya, misalnya .....  
dengan pertimbangan .....
  - b. Tidak, dengan pertimbangan .....
  
6. Seandainya perusahaan tidak memberikan berbagai balas jasa atau penghargaan diluar gaji nettonya, apakah Bapak/Ibu masih bersedia untuk bekerja di perusahaan ini?
 

Ya, karena.....

Tidak, karena .....

dilanjutkan

..... lanjutan 4

444

**IMBALAN ANTAR PERSONAL**

1. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah pimpinan menyatakan kepada Bapak/Ibu bahwa pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
2. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil memuaskan), Apakah pimpinan akan memberikan pujian didepan karyawan lainnya ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah pimpinan akan memberikan perhatian khusus terhadap Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
4. Apabila Bapak/Ibu setelah selesai mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dengan sangat memuaskan (selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan), Apakah pimpinan akan memberi komentar atas keberhasilan Bapak/Ibu ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

**PROMOSI**

1. Menurut Bapak/Ibu, apa saja kriteria yang dipakai sebagai dasar dalam promosi karyawan dan manajer di perusahaan ini ?  
Dasarnya .....  
dengan alasan .....
2. Apakah perusahaan didalam memberikan promosi jabatan didasarkan pada hasil dari evaluasi kinerja individual ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah
3. Apakah perusahaan didalam memberikan promosi jabatan didasarkan pada masa kerja karyawan yang bersangkutan ?
  - a. Selalu
  - b. Sering
  - c. Jarang
  - d. Tidak Pernah

dilanjutkan



..... lanjutan 5

445

**IMBALAN INTRINSIK****Perasaan mampu Menyelesaikan Tugas**

Apakah Bapak/Ibu merasa mampu untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**Perasaan Dapat Berprestasi**

Apabila Bapak/Ibu diberi kepercayaan oleh perusahaan suatu tugas/pekerjaan yang sangat menantang, apakah Bapak/Ibu berusaha secara keras untuk mendapatkan prestasi ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**Perasaan memperoleh Otonomi**

Apakah Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu diberi kebebasan yang cukup untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dipandang paling baik dalam situasi tertentu?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**Perasaan Untuk Mengembangkan Pribadi**

Dalam tugas/pekerjaan sehari-hari, apakah Bapak/Ibu merasa didorong oleh pimpinan untuk mengembangkan ketrampilan dan memaksimalkan potensi Bapak/Ibu ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**IMBALAN NON TRADISIONAL**

Apakah Bapak/Ibu diberi kebebasan oleh perusahaan dalam memilih semua paket tunjangan (baik dalam bentuk kas maupun dalam bentuk lainnya) ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

Menurut Bapak/Ibu, apakah lamanya waktu cuti kerja dalam satu tahun didasarkan pada masa kerja Bapak/Ibu di perusahaan ini ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

Apakah peningkatan penghasilan (gaji) Bapak/Ibu selalu dihubungkan dengan peningkatan penguasaan Bapak/Ibu atas pekerjaan tersebut ?

- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

dilanjutkan

..... lanjutan 6

446

Selain gaji pokok, apakah besarnya insentif yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan pendapatan perusahaan pada tahun tersebut ?

- a. Selalu  
b. Sering  
c. Jarang  
d. Tidak Pernah

### KUALITAS KINERJA

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja perusahaan, apakah Bapak/Ibu perlu diberikan pelatihan (yang sudah terjadwal) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja perusahaan, apakah Bapak/Ibu perlu diberikan pelatihan tambahan (diluar yang sudah terjadwal) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

Menurut Bapak/Ibu, untuk menunjang produktivitas dan kinerja perusahaan, apakah Bapak/Ibu perlu diberikan pendidikan formal lanjutan (misalnya D.1., D.3., S.1. dan sebagainya) ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

Bagaimana sikap Bapak Ibu terhadap kepemimpinan atasan Bapak/Ibu ?

- a. Mendukung.  
b. Tidak mendukung.

Alasannya .....

Menurut Bapak/Ibu, apakah perusahaan perlu mempunyai tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekitarnya ?

- a. Perlu.  
b. Tidak perlu.

Pertimbangannya .....

dilanjutkan



..... lanjutan 7

447

Dalam menetapkan perencanaan pekerjaan, apakah perusahaan mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang perusahaan ?

- Mempertimbangkan
- Tidak mempertimbangkan.

Alasannya .....

.....

Dalam *manage* perusahaan sehari-hari, menurut Bapak/Ibu, apakah diperlukan staf ahli ?

- Diperlukan.
- Tidak diperlukan

Alasannya .....

.....

Apakah Bapak/Ibu mempunyai pengetahuan yang cukup memadai tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya ?

- Mempunyai pengetahuan yang cukup.
- Tidak mempunyai pengetahuan yang cukup.

Menurut Bapak/Ibu, apakah pendapat dan pernyataan yang disampaikan atasan Bapak/Ibu dapat mudah dimengerti oleh Bapak/Ibu ?

- Dapat dimengerti.
- Tidak dapat dimengerti.

Menurut Bapak/Ibu, apakah keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan selalu mendukung terhadap keberhasilan perusahaan ?

- Ya.
- Tidak.

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah pimpinan Bapak/Ibu selalu taat pada rencana kerja yang telah disusun ?

- Ya.
- Tidak.

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah diperlukan adanya kreativitas dari Bapak/Ibu ?

- Ya.
- Tidak.

Alasannya .....

.....

dilanjutkan

..... lanjutan 8

448

Dalam menjalankan roda perusahaan sehari-hari, apakah diperlukan adanya disiplin yang sangat ketat ?

- a. Ya.
- b. Tidak.

Alasannya .....

.....

Menurut Bapak/Ibu, bagaimana pola kepemimpinan atasan Bapak/Ibu ?

- a. Memuaskan
- b. Tidak memuaskan.

### PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

1. Apakah Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran selalu diikutsertakan ?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Jarang
- d. Tidak Pernah

2. Apakah atasan Bapak/Ibu meminta atau menanyakan pendapat atau ide atau pemikiran Bapak/Ibu dalam rangka penyusunan sasaran anggaran dibidang Bapak/Ibu ?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Jarang
- d. Tidak Pernah

3. Apakah pendapat dan saran Bapak/Ibu dipertimbangkan dalam persiapan dan penyusunan anggaran ?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Jarang
- d. Tidak Pernah

### SASARAN ANGGARAN

1. Apakah anggaran dibidang Bapak/Ibu cukup jelas dan spesifik sehingga Bapak/Ibu tahu persis prioritas semua sasarannya ?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Jarang
- d. Tidak Pernah

2. Apakah dapat diketahui kearah mana sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Jarang
- d. Tidak Pernah

3. Apakah Bapak/Ibu mengetahui dengan jelas tentang jumlah yang harus dicapai dan kapan mencapai sasaran anggaran tersebut ?

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Jarang
- d. Tidak Pernah

dilanjutkan

**UMPAN BALIK ANGGARAN**

1. Apakah data mengenai umpan balik anggaran (feed back) selalu digunakan dalam pelaksanaan anggaran ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah
  
2. Apakah Bapak/Ibu selalu diberi data atau informasi dan bimbingan oleh atasan Bapak/Ibu tentang pelaksanaan anggaran, untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah
  
3. Apakah penyimpangan atau variance yang terjadi seringkali dikonsultasikan dengan Bapak Ibu ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang ..	d. Tidak Pernah

**TINGKAT KESULITAN ANGGARAN**

1. Apakah Bapak/Ibu banyak menemui kesulitan dalam pencapaian sasaran target anggaran dibidang Bapak Ibu ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah
  
2. Secara umum menurut Bapak/Ibu bagaimana tingkat kesulitan anggaran dibidang Bapak Ibu ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah
  
3. Menurut Bapak Ibu apakah pencapaian sasaran anggaran memerlukan usaha keras ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah

**EVALUASI ANGGARAN**

1. Apakah berbagai penyimpangan (variance) yang timbul dibidang Bapak Ibu digunakan (sebagai faktor) untuk menilai prestasi (konduite) bawahan ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah
  
2. Apakah penyimpangan (variance) yang terjadi seringkali dimonitor dan dilaporkan kepada atasan secara teratur ?
 

a. Selalu	b. Sering
c. Jarang	d. Tidak Pernah

dilanjutkan

..... lanjutan 10

450

3. Apakah atasan Bapak sering menunjukkan ketidakpuasan dan memberikan tegoran apabila timbul penyimpangan (variance) dan dihubungkan dengan prestasi kerja (konduite) ?
- |           |                 |
|-----------|-----------------|
| a. Selalu | b. Sering       |
| c. Jarang | d. Tidak Pernah |

**KEADILAN**

1. Sistem penyusunan anggaran yang mana yang selalu diterapkan diperusahaan ini ?
- Sistem top down (dari atas kebawah)
  - Sistem Bottom up (dari bawah keatas)
  - Gabungan dari bottom up dan top down
  - Tidak jelas.
2. Menurut Bapak Ibu sistem penyusunan anggaran yang mana yang sesuai digunakan dibidang Bapak Ibu atau diperusahaan ini secara keseluruhan ?
- Sistem top down (dari atas kebawah)
  - Sistem Bottom up (dari bawah keatas)
  - Gabungan dari bottom up dan top down
  - Tidak jelas
3. Setiap akan menyusun anggaran apakah seringkali dibentuk komisi anggaran ?
- Dibentuk secara tetap
  - Dibentuk bila penyusunan anggaran
  - Kadang-kadang dibentuk kadang-kadang tidak
  - Tidak pernah dibentuk

Bila ada komisi anggaran, unit kerja sebagai anggota adalah (jawaban boleh lebih dari 1 buah) :

- |             |             |
|-------------|-------------|
| - Keuangan  | - Akuntansi |
| - Produksi  | - teknik    |
| - Pemasaran | - Anggaran  |

Jika ada unit kerja lain, silahkan ditambahkan :

.....

dilanjutkan

..... lanjutan 11

451

II. PENGUKURAN PRESTASI MANAJER PUSAT PENDAPATAN DAN PUSAT BIAYA :  
TOTAL REALISASI ANGGARAN DARI TAHUN 1997, 1998 DAN 1999

Tahun	Diisi Dalam prosentase		
	Biaya	Pendapatan	Rugi / Laba
1997			
1998			
1999			

Catatan : Kolom Biaya, Pendapatan dan Rugi/Laba diisi dari perbandingan antara realisasi anggaran Biaya/Pendapatan/Laba/Rugi dengan anggarannya.