

CORPORATE CULTURE  
EMPLOYEES - PERFORMANCE AWARD  
ADLM, Pergustakaan Unair

**TESIS**

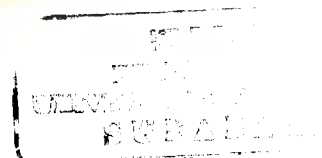
**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATOR PADA PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA XII (PERSERO)**



TEA OR  
Wid  
P

**BAMBANG WIDJANARKO**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**



**TESIS**

**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATOR PADA PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA XII (PERSERO)**

**BAMBANG WIDJANARKO**  
NIM : 090 110 202 L

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2005**

**PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATOR PADA PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA XII (PERSERO)**

**TESIS**

**Untuk memperoleh Gelar Magister  
dalam Program Studi Magister Akuntansi  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**Oleh :**

**BAMBANG WIDJANARKO  
NIM : 090 110 202 L**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
Tanggal 3 Maret 2005**

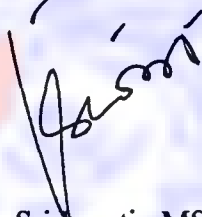
Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL : 3 Februari 2005

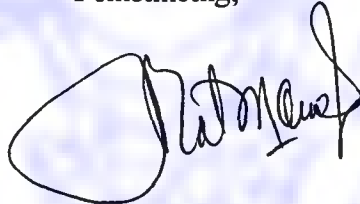
Oleh

Pembimbing Ketua,



DR. Sri Iswati, MSi., Ak.  
NIP 131 943 803

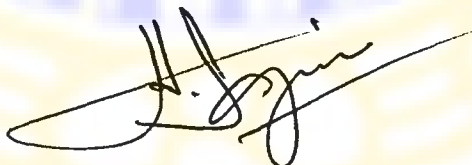
Pembimbing,



Dra. Dwi Ratmawati, M.Com.  
NIP 131 123 696

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Akuntansi,



Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak.  
NIP 131 123 695

Telah diuji pada :

Tanggal 3 Maret 2005

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**Ketua** : Prof. V. Henky Supit, SE., Ak.

**Anggota** : 1. Dr. Basuki, M.Com (Hons)., Ak.

2. Dr. Noerlailie Soewarno, MBA, Ak.

3. Drs. Hendarjatno, M.Si., Ak.

4. Dr. Sri Iswati, M.Si., Ak.

5. Dra. Dwi Ratmawati, M.Com.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya sampaikan kepada Ibu Dr. Sri Iswati, M.Si., Ak., selaku Pembimbing Ketua, yang dengan penuh perhatian telah memberikan segala kebaikan, kesabaran, dorongan, bimbingan, dan saran yang membangun untuk penyelesaian tesis ini.

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya juga saya sampaikan kepada Ibu Dra. Dwi Ratmawati, M.Com., selaku Pembimbing, yang dengan penuh perhatian dan kesabarannya selalu mengingatkan kepada saya agar tesis ini harus segera saya selesaikan.

Terima kasih sebesar-besarnya Direksi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang telah memberikan dukungan yang tak terhingga dan ijin untuk melakukan penelitian terhadap segenap karyawan satu lini di bawah Direksi.

Terima kasih atas kerjasama dari Rekan-rekan sekerja, para Manajer Unit Bisnis Strategik/Manajer Unit Usaha PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), yang telah meluangkan waktu dan memberikan pemikirannya, baik selama berdiskusi dalam kelompok diskusi maupun sebagai responden pada tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Program Magister, khususnya Program Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, kepada :

- ~ Rektor Universitas Airlangga : Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr.
- ~ Direktur Pascasarjana Universitas Airlangga : Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr.
- ~ Ketua Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Airlangga : Drs. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., Ph.D., Ak.

Tidak lupa terima kasih juga saya sampaikan kepada saudara-saudara saya, Niken Larasati, Fatkhur Anam dan Yudhi Gunung Pratondo, yang dengan tulus telah banyak memberikan perhatian sejak awal sampai dengan akhir penelitian, mencarikan data dan membantu penyelesaian penulisan tesis ini.

Surabaya, Januari 2005

Penulis



# RINGKASAN



## RINGKASAN

### **Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi dan Komitmen sebagai Variabel Moderator pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)**

*Bambang Widjanarko*

Para peneliti dalam bidang akuntansi telah lama berusaha untuk memahami pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dan telah banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik tersebut (Argyris 1952; Milani 1975; Kenis 1979; Brownell 1981; Brownell dan McInness 1986).

Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Ketidakkonsistenan hasil penelitian antara satu dengan lainnya memungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial (Govindarajan 1986; Indriantoro dan Supomo 1999). Dalam riset-riset tersebut penganggaran partisipatif merupakan variabel bebas dan kinerja manajerial merupakan variabel terikat, dan ditambahkan variabel moderator yang dimaksudkan agar dapat diketahui seberapa besar peningkatan variabel bebas terhadap variabel terikat. Murray (1990:105) menambahkan bahwa variabel moderator tersebut berperan dalam mempengaruhi tingkat hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, digunakan dua variabel moderator yaitu budaya dan komitmen.

Atmosoeparto (2000:73) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Oleh karenanya, perlu tetap dipelihara keberadaannya sehingga seluruh karyawan, dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah mempunyai komitmen yang kuat yang tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara emosional kepada perusahaan.

Di sisi lain Festinger (1957) dalam Riyadi (1998) dengan teori *cognitive dissonance* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih tinggi akan memperbaiki kesalahan atau khawatir, jika kinerja mereka rendah. Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Calder dan Ross, 1976; Hamner dan Organ, 1978) dalam Riyadi (1998). Sebaliknya, tidak demikian pada karyawan yang memiliki komitmen rendah.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1) Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja Unit Bisnis Strategik, (2) Penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja Unit Bisnis Strategik, (3) Penganggaran partisipatif dengan komitmen sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja Unit Bisnis Strategik.



Jumlah populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah 34 manajer unit bisnis stratejik dengan ketentuan :

1. Masing-masing manajer unit bisnis stratejik memimpin dan mengelola sebuah unit bisnis stratejik di wilayah kerja PTPN XII (Persero).
2. Setiap manajer unit bertanggung jawab atas pencapaian tingkat kesehatan unit bisnis stratejik dan pada gilirannya akan menjadi dasar penilaian bagi kinerja individu atau manajer unit bisnis stratejik yang bersangkutan.
3. Mereka adalah seluruh manajer satu tingkat di bawah Direksi dan memiliki lahan operasional.

Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja unit bisnis stratejik; adanya pengaruh variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan; dan adanya pengaruh antara variabel Penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan.

Adapun saran yang berguna bagi perusahaan PTPN XII (Persero) berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah penganggaran partisipatif yang diwujudkan sebagai keterlibatan manajer unit bisnis dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan perlu dipertahankan dan ditingkatkan lebih terbuka lagi dalam pengertian lebih mengikutsertakan banyak jajaran manajemen di bawah manajer unit bisnis stratejik, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik dan untuk mencapai sasaran perusahaan secara keseluruhan, termasuk kinerja para manajer unit bisnis itu sendiri beserta jajarannya. Selain itu, untuk menghasilkan kinerja unit bisnis stratejik dan PTPN XII (Persero) yang optimal maka budaya PTPN XII (Persero) dan komitmen karyawan, khususnya para manajer di semua lini, juga harus dijaga keberadaan dan konsistensinya serta terpelihara dengan baik karena peranserta manajemen dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan atau penganggaran partisipatif yang didukung dengan budaya organisasi dan komitmen terbukti dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik.

Meskipun PTPN XII (Persero) sudah memiliki budaya perusahaan yang baik dan didukung oleh karyawan yang mempunyai komitmen, hal ini hendaknya tidak menjadikan manajemen PTPN XII (Persero) puas dengan keadaan yang demikian. Harus disadari bahwa segala sesuatu yang telah dibangun di masa lalu akan menjadi kadaluwarsa jika tidak diperbarui. Untuk itu PTPN XII (Persero) ke depan harus dapat membangun budaya organisasi atau bisnis yang unggul berbasis budidaya tanaman dan menumbuh-kembangkan komitmen karyawan pada PTPN XII (Persero) dalam menghadapi perubahan yang semakin turbulen sehingga mampu bersaing dan dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Dalam penelitian ini kinerja yang dibahas hanya dari sudut pandang perusahaan, khususnya kinerja unit bisnis stratejik. Namun, penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan mengaitkan lebih spesifik tentang kinerja dari individu manajer unit bisnis stratejik tersebut dengan mengembangkan *Key Performance Indicators* (Indikator Kinerja Kunci) yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan kontrak manajemen secara berjenjang.



# SUMMARY

## SUMMARY

### **Effect of Budget Participation on Performance with Organizational Culture and Commitment as Moderating Variable in PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)**

*Bambang Widjanarko*

Some researchers in the field of accounting have long attempted to understand effect of budget participation on the managerial performance and this is much debated. This debate triggers many researchers' interest of further investigating this topic (Argyris 1952; Milani 1975; Kenis 1979; Brownell 1981; Brownell and Mc Inness 1986).

The empirical evidence shows that there is an absence of clarity regarding the effect of budget participation on the managerial performance. Inconsistent results from one research to another allow another variable which may take the budget participation has an impact on the performance (Govindarajan 1986; Indriantoro and Supomo 1999). In these researches, the budget participation becomes an independent variable and the managerial performance constitutes a dependent variable. Furthermore, a moderating variable is added to find out a degree of effect of the independent variable on the dependent variable. Murray (1990:105) argues that the moderating variable plays a role in influencing a relationship between the two variables. In this research, two moderating variables are used, namely organizational culture and commitment.

Atmosoeprapto (2000:73) maintains that the strong organizational culture or corporate culture will influence people's viewpoint of more comfortable job. Therefore, the organizational culture should be maintained and sustained for purpose of making all employees, from the top management up to the lowest-rank employees, hold the strong commitment, both in physical and emotional senses, to the company.

Moreover, Festinger (1957) and Riyadi (1998) using theory of *cognitive dissonance* propose that the employees having high commitment would improve mistakes they have done or being anxious that their performance may be low. To reduce the mistakes and anxiety, they try to improve their performance in voluntary manner (Calder and Ross, 1976); Hammer and Organ, 1978) in) Riyadi (1998). This is very contrast to those having low commitment.

The objective research was know: (1) effect budget participation on the strategic business unit's performance, (2) The budget participation with organizational cultural of PTN XII (Persero) as the moderating variable would more increase the strategic business unit's performance, and (3) The budget participation with commitment as the moderating variable would more enhance the performance.

The population of the research included 34 managers of the strategic business units with following criteria:

1. Each manager leads and manages the strategic business unit in the working area on PTPN XII (Persero)
2. Each manager takes responsibility if accomplishing a certain degree of health in the strategic business unit and this becomes a basis for assessing the individual employee or manager's performance.
3. All managers positions are one step under the Management and have operational areas.

The results showed that the budget participation exerted significant impact on the strategic business unit's performance; the budget participation with the organizational culture as the moderating variable significantly increased the performance; and the budget participation with managers commitment as the moderating variable also significantly enhanced the performance.

From this finding, it is suggested that the budget participation which is accomplished with the managers' involvement in developing "Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)" should be maintained and increased in more open way, in a sense that involving more employees under the business unit managers can increase the business unit's performance and achieve all company's objectives, including the business unit managers and all employees under them. In addition, to increase an optimal performance in the business unit and PTPN XII (Persero), the organizational culture of PTPN XII (Persero) and the commitment must be maintained consistently, particularly the managers' performance in all lines. Moreover, presence and consistency of the performance level should also be kept high and maintained well since participation from the management in developing "RKAP" or called budget participation that is supported by strong organizational culture and commitment have been proved to be able to increase the business unit's performance.

Although PTPN XII (Persero) has possessed a good organizational culture and backed up by the employees having commitment, this should not make the management of PTPN XII (Persero) feel satisfied without any further advancement. It must be recognized that everything that has been developed in the past will become old-fashioned soon when they are not renewed continuously. Therefore, PTPN XII (Persero) in the coming time must be able to build the organizational culture or develops the plants cultivation-based superior business and grows the managerial's commitment to the PTPN XII (Persero) in coping with the increasingly turbulent changes so that it can compete with others and realize its vision and mission.

In the current research, the performance is discussed only from the company's perspective, particularly that of the strategic business units. However, the next research should be done to associate in more specific the individual managers' performance by developing the Key Performance Indicators that will be used as a foundation of arranging the management contract in stratified manner.





# ABSTRACT

## DAFTAR ISI

Sampul Depan .....	-
Sampul Dalam .....	i
Prasyarat Gelar .....	ii
Persetujuan .....	iii
Penetapan Panitia Penguji .....	iv
Ucapan Terima kasih .....	v
Ringkasan .....	vi
Summary .....	viii
Abstract .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.3.1. Tujuan Umum .....	4
1.3.2. Tujuan Khusus .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	6
2.2. Landasan Pustaka .....	8
2.2.1. Penganggaran Partisipatif .....	8
2.2.2. Konsep Kinerja Manajerial .....	10
2.2.2.1. Pengertian Kinerja Manajerial .....	10
2.2.2.2. Penilaian Kinerja .....	11
2.2.2.3. Hal-hal yang Diukur dalam Penilaian Kinerja.....	12
2.2.2.4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif	15
2.2.3. Konsep Budaya Organisasi .....	17
2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	17
2.2.3.2. Karakteristik Budaya Organisasi .....	18
2.2.3.3. Pengembangan Budaya Organisasi .....	20
2.2.3.4. Kekuatan untuk Mempertahankan Budaya Organisasi	21
2.2.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi yang Kuat dan Budaya	
Organisasi yang Lemah .....	22
2.2.4. Konsep Komitmen .....	24
2.2.4.1. Pengertian Komitmen .....	24
2.2.4.2. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Komitmen .....	26
2.2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen	
Karyawan .....	26
2.2.4.4. Pengukuran Komitmen Karyawan Terhadap	
Organisasi .....	27



# DAFTAR ISI



## ABSTRACT

### **Effect of Budget Participation on Performance with Organizational Culture and Commitment as Moderating Variable in PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)**

*Bambang Widjanarko*

The objective of this research was to study (1) effect of the budget participation on the strategic business unit's performance, (2) The budget participation with organizational cultural of PTN XII (Persero) as the moderating variable would more increase the strategic business unit's performance, and (3) The budget participation with commitment as the moderating variable would more enhance the performance.

The research used quantitative approach. The subject included 34 managers of the strategic business units. They directed and managed the strategic business unit in the working area of PTPN XII (Persero). Each manager took a responsibility of accomplishing a certain degree of health in the strategic business units. Position of the manager was one step under the management and controlled operational areas.

The results showed that the budget participation influenced the strategic business unit's performance; the budget participation with the organizational culture as the moderating variable could increase in the performance in significant manner; and the budget participation with the commitment as the moderating variable could significantly elevate the performance.

**Keyword :** *budget participation, organizational culture, commitment, performance and strategic business unit.*

2.2.4.5. Peran Penting Komitmen Bagi Karyawan .....	28
2.2.4.6. Hasil dari Komitmen Karyawan .....	29
2.2.5. Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial .....	30
2.2.6. Budaya Organisasi, Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial .....	31
2.2.7. Komitmen Manajer, Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial .....	32
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	33
3.2. Hipotesis .....	35
<b>BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Rancangan Penelitian .....	36
4.2. Identifikasi Variabel .....	36
4.3. Definisi Operasional .....	36
4.3.1. Penganggaran Partisipatif .....	36
4.3.2. Budaya Organisasi PTPN XII (Persero) .....	37
4.3.3. Komitmen Manajer Unit Bisnis Strategik .....	40
4.3.4. Kinerja Unit Bisnis Strategik .....	42
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	45
4.5. Prosedur Penentuan Unit Sampel .....	46
4.6. Prosedur Pengumpulan Data .....	47
4.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	47
4.7.1. Validitas Alat Ukur .....	47
4.7.2. Reliabilitas Alat Ukur .....	48
4.8. Teknis Analisis Regresi Linier .....	49
4.8.1. Asumsi Yang Digunakan Dalam Regresi .....	50
4.8.2. Uji Hipotesis .....	51
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>	
5.1. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).....	53
5.1.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	53
5.1.2. Sifat Dan Cakupan Kegiatan Usaha .....	54
5.1.3. Visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan .....	55
5.1.3.1. Visi Perusahaan .....	55
5.1.3.2. Misi Perusahaan .....	55
5.1.3.3. Nilai-nilai Yang Dianut Perusahaan .....	55
5.2. Survei Pendahuluan .....	56
5.3. Deskripsi Hasil Penelitian .....	59
5.3.1. Karakteristik Responden .....	59
5.3.1.1. Jenis Kelamin .....	59
5.3.1.2. Usia .....	60
5.3.1.3. Pendidikan .....	60
5.3.1.4. Lama Kerja .....	61
5.3.2. Deskripsi jawaban responden .....	62
5.3.2.1. Penganggaran Partisipatif (X1) .....	62
5.3.2.2. Budaya Organisasi (X2) .....	63
5.3.2.3. Komitmen Manajer Unit Bisnis Strategik (X3) .....	64
5.3.2.4. Variabel Kinerja Unit Bisnis Strategik (Y) .....	66

5.4. Validitas dan Reliabilitas Data .....	67
5.4.1. Validitas Alat Ukur .....	67
5.3.2. Reliabilitas Alat ukur .....	69
5.5. Pengujian Hipotesis Pertama .....	69
5.5.1. Uji F Atas Hipotesis Pertama .....	71
5.5.2. Uji t Atas Hipotesis Pertama .....	72
5.6. Pengujian Hipotesis Kedua .....	72
5.6.1. Uji F Atas Hipotesis Kedua .....	77
5.6.2. Uji t Atas Hipotesis Kedua .....	77
5.7. Pengujian Hipotesis Ketiga .....	78
5.7.1. Uji F Atas Hipotesis Ketiga .....	82
5.7.2. Uji t Atas Hipotesis Ketiga .....	83
5.8. Uji Asumsi Klasik Regresi .....	84
5.8.1. Uji Homoskedastisitas .....	84
5.8.2. Uji Multikolinieritas .....	85
<b>BAB 6 PEMBAHASAN</b>	
6.1. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajer Unit Bisnis Strategik .....	87
6.2. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dengan Budaya PTPN XII (Persero) Sebagai Variabel Moderator Terhadap Kinerja Unit Bisnis Strategik .....	89
6.3. Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dengan Komitmen Manajer Unit Bisnis Strategik Sebagai Variabel Moderator Terhadap Kinerja Unit Bisnis Strategik .....	92
<b>BAB 7 PENUTUP</b>	
7.1. Kesimpulan .....	95
7.2. Saran .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	99
<b>LAMPIRAN</b> .....	104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	35
--	----



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 5.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	60
Tabel 5.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
Tabel 5.4.	Karakteristik Responden Berdsasarkan Lama Kerja .....	61
Tabel 5.5.	Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Penganggaran Partisipatif.....	62
Tabel 5.6.	Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 5.7.	Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Manajer Unit Bisnis Strategik .....	65
Tabel 5.8.	Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Unit Bisnis Strategik.....	66
Tabel 5.9.	Hasil Uji Validitas Untuk Masing-masing Item Variabel .....	67
Tabel 5.10.	Hasil Uji Reliabilitas Untuk Masing-masing Item Variabel .....	69
Tabel 5.11.	Hasil Regresi Linier Sederhana Untuk Pengujian Hipotesis 1 .....	70
Tabel 5.12.	Hasil Regresi Linier Berganda Dengan Metode <i>Stepwise</i> Untuk Pengujian Hipotesis 2 .....	75
Tabel 5.13.	Hasil Regresi Linier Berganda Dengan Metode <i>Stepwise</i> Untuk Pengujian Hipotesis 3 .....	80
Tabel 5.14.	Uji Homoskedastisitas Dengan Menggunakan Korelasi <i>Spearman</i> Pada Pengujian Hipotesis 1, 2, dan 3 .....	85
Tabel 5.15.	Koefisien VIF Pada Pengujian Hipotesis 1, 2, dan 3 .....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Data Hasil Penelitian .....	104
Lampiran 2 : Data Hasil <i>Statistical Programs for Social Science ( SPSS )</i> .....	106
Lampiran 3 : Permohonan Untuk Menjadi Responden .....	132
Lampiran 4 : Kuesioner Penelitian .....	133



**B A B 1 :**

**PENDAHULUAN**



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Para peneliti dalam bidang akuntansi telah lama berusaha untuk memahami hubungan antara peranserta manajer dalam proses penyusunan anggaran atau sering disebut Penganggaran Partisipatif (*Budgetary Participation/Participative Budgeting*) dengan kinerja manajerial. Banyak penelitian telah dilakukan terhadap hubungan tersebut. Para peneliti akuntansi di Amerika Serikat telah banyak melakukan penelitian untuk memahami hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Pengaruh antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik tersebut (Argyris 1952; Milani 1975; Kenis 1979; Brownell 1981; Brownell dan McInness 1986). Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Dalam riset-riset tersebut penganggaran partisipatif merupakan variabel bebas dan kinerja manajerial merupakan variabel terikat. Sekaran (2000:75) menyatakan bahwa variabel bebas adalah satu variabel yang mempengaruhi variabel terikat secara negatif maupun positif. Variabel bebas adalah suatu variabel yang mempengaruhi variabel terikat.

Dalam penelitian ini mencoba menggunakan variabel moderator, yaitu : budaya perusahaan dan komitmen karyawan dalam perannya memperkuat atau memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Penganggaran partisipatif mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam proses menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Kenis (1979); Siegel dan Marconi (1989) mendefinisikan penganggaran partisipatif sebagai keterlibatan manajer di dalam menyusun suatu anggaran untuk pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki. Peranserta di dalam penyusunan anggaran juga merupakan suatu pendekatan efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Peranserta yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran (Govindarajan, 1984) dan manajer akan memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran.

Budaya organisasi atau perusahaan menjadi satu hal penting sebagaimana Atmosoeparto (2000:73) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Oleh karenanya, perlu tetap dipelihara keberadaannya sehingga seluruh karyawan, dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah mempunyai komitmen yang kuat yang tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara emosional kepada perusahaan.

Pengertian komitmen menurut Umiker (1999) adalah kekuatan relatif dari pengidentifikasian seseorang mengenai keterlibatannya di dalam suatu bagian organisasi, tim atau profesi. Atmosoeparto (2000:73) melengkapi bahwa "Karyawan yang mempunyai komitmen akan selalu yakin dan terdorong minatnya untuk

melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri”.

Scott dan Jaffe (Umiker, 1999) menyatakan bahwa dedikasi dan kompetensi tenaga kerja serta kualitas komitmen para karyawan merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan tersebut. Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Komitmen dari tim akan menaikkan koordinasi di antara para karyawan. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai komitmen profesional akan dapat menghasilkan kinerja pekerjaan (*job performance*) yang tinggi atau baik. Komitmen dari tim kerja akan menaikkan koordinasi karyawan, ketika terjadi komitmen yang tinggi, tingkat kehadiran dan loyalitas mereka akan tinggi pula, sebaliknya, ketika terjadi komitmen yang rendah, akan berakibat pada kurangnya produktifitas maupun kreatifitas.

Sebagaimana diketahui bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi, 1999:29). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Memperhatikan uraian tersebut di atas, maka menjadi satu hal penting bagi PT Perkebunan XII (Persero), selanjutnya disingkat dan disebut PTPN XII (Persero), sebagai salah satu BUMN sub sektor Perkebunan yang mempunyai karakteristik industri unik, di mana karakteristik operasional utamanya adalah proses produksi yang berbasis praktik agronomi tanaman perkebunan berikut pengolahannya yang menghasilkan produk *Java Coffee Arabica* dan *Java Cacao Edel*, serta *Kopi Robusta*,

*Kakao Bulk, Karet dan Teh*, untuk mengetahui pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasional PTPN XII (Persero) dan komitmen karyawan sebagai variabel moderator.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik ?
2. Apakah penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis Stratejik ?
3. Apakah penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan umum**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut di atas, maka tujuan umum yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menguji : apakah penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja dengan budaya organisasi dan komitmen sebagai variabel moderator pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

### 1.3.2. Tujuan khusus

Sedangkan tujuan khusus dalam penelitian adalah untuk menguji :

1. Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja unit bisnis stratejik.
2. Pengaruh penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik.
3. Pengaruh penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaat sebagai berikut :

1. Memberikan informasi bagi organisasi sektor publik atau BUMN di Indonesia, khususnya PTPN XII (Persero), harus mempertimbangkan faktor-faktor pendorong peningkatan kinerja profesionalismenya guna mengatasi kendala-kendala yang dihadapi. Dalam hal ini yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII (Persero) dan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator.
2. Bagi pihak lain, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan bahan perbandingan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.



**B A B 2 :**

**TINJAUAN PUSTAKA**



## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana dikemukakan oleh Brownell (1982), penganggaran partisipatif adalah luasnya pengaruh para karyawan dan keterlibatannya dalam penentuan anggaran. Nouri (1992) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan dan seringkali bertentangan. Hasil riset tersebut ada yang menunjukkan asosiasi negatif secara signifikan (Campbell dan Gingrich, 1986; Ivancevich, 1977), positif secara signifikan (Brownell dan McInness, 1986; Chenhal dan Brownell, 1988; Early, 1985; Milani, 1975; Steers, 1975), negatif tidak signifikan (Dosett, Latham, dan Mitchell, 1979; Mia, 1988), dan positif tidak signifikan (Latham dan Marshall, 1982; Latham dan Yulk, 1976).

Kenyataan di atas, menurut Govindarajan (1986) dapat diatasi dengan melakukan pendekatan lain yang memberikan gagasan bahwa hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderator, yang mempunyai pengaruh pada hubungan variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2000:75). Hal ini diperkuat oleh Vroom (1960 ; Brownell, 1981, 1982 ; Tiller, 1983 dalam Murray, 1990) bahwa penganggaran partisipatif atau peranserta manajer dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, karena terdapat variabel lain yang memperkuat pengaruh tersebut, yang disebut dengan variabel moderator.



Menurut Rijadi (2000), banyak riset yang telah dilakukan di Amerika Serikat untuk meneliti variabel-variabel moderator yang mempengaruhi hubungan penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, misalnya insentif berbasis anggaran (Aranya, 1990), *locus of control* (Brownell, 1982; Frucot dan Shearon, 1991; Kren, 1992), gaya kepemimpinan (Brownell, 1985), bidang fungsional (Brownell, 19985), standarisasi produk (Brownell dan Merchant, 1990 ; Merchant, 1984), otomatisasi proses (Brownell dan Merchant, 1990), asimetri informasi (Dunk, 1995), ketidakpastian lingkungan (Govindarajan, 1986), desentralisasi (Gui, Tsui, Fong, dan Kwok, 1995), ketercapaian anggaran (Lindquist, 1995), ukuran organisasi (Merchant, 1981, 1984), daur hidup produk (Merchant, 1984), kesulitan tugas (Mia, 1989), peresponan keinginan sosial (Nouri, Blau, Shahid, 1995), kecukupan anggaran (Nouri dan Parker, 1995), komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1995; Riyadi, 2000; Brownell dan McInness 1986; serta Kenis 1979), insentif (Tiller, 1983) dan keketatan standar (Tiller, 1983).

Di Indonesia, masih sedikit penelitian mengenai pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial beserta variabel-variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut. Salah satu penelitian telah dilakukan oleh Supriyono dan Syakhroza (2003) yang menguji pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan variabel moderator peran asimetri informasi dan peresponan keinginan sosial.

Contoh lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000) yang melakukan penelitian terhadap 185 manajer berbagai fungsi di Jakarta yang bekerja pada 70 perusahaan yang berbeda dari ukuran tipe dan industri. Hasil penelitian

tersebut menemukan hubungan positif dan signifikan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Brownell dan McInnes (1986) menguji komitmen sebagai variabel moderator dalam hubungan atau pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi dan kinerja memiliki pengaruh positif secara langsung, tidak dengan komitmen. Brownell dan McInnes (1986) dalam Murray (1990) tidak menjelaskan peranan komitmen sebagai variabel moderator dengan menggunakan perspektif *expectancy theory*. Hasil penelitian Brownell Monzka, 1973; Kenis 1979, dan Merchant (1981) menemukan hubungan positif antara partisipasi dengan komitmen.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah adanya penambahan dua variabel moderator, yaitu variabel budaya organisasi dan komitmen manajer unit bisnis stratejik. Selain itu, penambahan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dimaksudkan karena dalam penelitian selama ini variabel moderator, yaitu komitmen karyawan, masih memberikan hasil yang baur terkadang positif atau kadang negatif (Riyadi, 2000; Brownell dan McInnes 1986; Kenis 1979).

## **2.2. Landasan Pustaka**

### **2.2.1. Penganggaran partisipatif**

Anggaran merupakan rencana perusahaan jangka pendek, biasanya satu tahun, untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah stratejik untuk mewujudkan strategi obyektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan (Mulyadi, 1997:29). Penganggaran partisipatif mengarah pada

seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Kenis (1979); Siegel dan Marconi (1989) mendefinisikan penganggaran partisipatif sebagai keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggungjawab manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan motivasi yang dimiliki.

Penganggaran partisipatif juga merupakan suatu pendekatan efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Peranserta manajer yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran (Govindarajan, 1984), dan manajer akan memiliki pemahaman yang lebih baik dalam menghadapi kesulitan pada saat melaksanakan anggaran. Dalam lingkungan yang turbulen hal ini akan mempercepat modifikasi dan penyesuaian anggaran.

Namun demikian, Siegel dan Marconi (1989) mengemukakan bahwa dalam kondisi yang paling ideal penganggaran partisipatif memiliki keterbatasan. Penganggaran partisipatif akan memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menentukan rencana anggarannya. Kesempatan ini dapat digunakan secara negatif sehingga menimbulkan konsekuensi disfungsional bagi organisasi, seperti munculnya *slack* anggaran.

## 2.2.2. Konsep kinerja manajerial

### 2.2.2.1. Pengertian kinerja manajerial

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi, 1999:30). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Pengertian kinerja (*performance*) menurut Siswanto (1987:195) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Rue dan Byars (1995:482) memberikan pengertian terhadap kinerja sebagai tingkat penyempurnaan suatu tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Hal ini mencerminkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugasnya. Istilah ini sering rancu dengan usaha, di mana usaha mengacu pada energi yang telah dikeluarkan, namun pada prestasi kerja yang diukur adalah hasil dari pekerjaannya.

As'ad (1998:47) menegaskan bahwa kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja mempunyai pengertian sebagai hasil kerja yang telah dan dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Seringkali dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang tindih dengan *job performance*, misalnya: *proficiency*, merit, dan produktivitas. Menurut Wexley dan Yukl (1977, dalam As'ad, 1991:48) *proficiency* mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi *effort*, *job performance*, inisiatif,

loyalitas, potensi kepemimpinan, dan moral kerja. Menurut Maier (1965, dalam As'ad, 1991:48) memberikan arti merit lebih merupakan aspek umum daripada *proficiency*. Produktivitas kerja adalah perbandingan antara input dan output.

Dari uraian di atas nampak jelas bahwa pengertian *job performance* lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya, orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar, dikatakan tidak produktif atau berprestasi rendah.

#### 2.2.2.2. Penilaian kinerja

Cascio (1995:275) memberikan pengertian penilaian kinerja sebagai gambaran sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan individu karyawan maupun kelompok berkaitan dengan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

Robbins (1996:258) menyatakan bahwa evaluasi kerja digunakan oleh pihak manajemen dalam mengambil keputusan sumber daya manusia secara umum, yaitu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Hasibuan (2001:86) menjelaskan bahwa dengan penilaian prestasi (*performance appraisal*) berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan obyektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian prestasi ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit



karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolok ukurnya, seperti meter, liter, dan kilogram.

### 2.2.2.3. Hal-hal yang diukur dalam penilaian kinerja

Anthony et al. (1995:46) menyatakan *“Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the requirements of the organization's other stakeholders”*.

Horngren et al. (1996:300) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain : berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pola tindakan karyawan; mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa; rasional, obyektif dan dapat diukur; serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Horngren dan Srikan (1994:7) memberikan tambahan penjelasan bahwa sistem pembukuan kinerja memiliki peran lain, yaitu selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, juga dapat :

- a. memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang membutuhkan perhatian atau bantuan.
- b. peranan kedua, sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.

- c. peranan ketiga adalah sebagai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Menurut Horngren dan Srikan (1994:890) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua, yaitu : pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*non-financial performance measurement*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang suatu perusahaan atau organisasi.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Contoh alat ukur pada *financial performance measurement* adalah : *contribution margin, income before tax, percentage of profit to sales, direct business unit profit, ROI, residual income, dan net income*. Ittner dan Larcker (1997:72) menambahkan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dapat berupa : *sales, sales growth, market share growth, ROA (Return on Asset), ROS (return on sales), dan ROS growth asset*.

Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measurement*, yaitu : *price, quality, lead time, productivity, customer complaint, customer satisfaction, dan customer respon time*.



Menurut Robbins (1996:650) terdapat tiga kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang, yaitu:

1) Hasil tugas atau pekerjaan secara individual (*individual task outcomes*):

Pihak manajemen harus mampu mengevaluasi hasil tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Seorang manajer harus dapat menilai dan mempertimbangkan berdasarkan kriteria penilaian, seperti kuantitas yang dihasilkan karyawan dan biaya produksi tiap unit.

2) Perilaku (*behaviors*):

Perilaku mengukur perilaku karyawan merupakan hal yang sulit, karena harus mengidentifikasi hasil yang secara langsung tampak dari tindakan seorang karyawan. Hasilnya dapat berupa sebagian yang benar dari kalangan teman sejawat dan individu karyawan yang mendapat tugas tersebut yang pada hakekatnya merupakan tugas yang dilakukan secara kelompok.

3) Ancaman (*threats*):

Ancaman merupakan kriteria paling lemah, karena ancaman berkaitan jauh dengan kinerja yang sesungguhnya.

Pengukuran tentang kinerja juga dikembangkan oleh Govindarajan dan Gupta (1985, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003) yang memberikan delapan butir pertanyaan untuk mengetahui kinerja. Pertanyaan-pertanyaan ini dikembangkan berdasarkan pertimbangan bahwa unit bisnis atau pusat pertanggungjawaban, digunakan sebagai ukuran kinerja untuk membandingkan ekspektasi sebelumnya yang terbentuk dalam tujuan strategis sub unit - sub unit organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban. Kinerja pusat pertanggungjawaban ini pada gilirannya juga

akan digunakan sebagai ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, karena sebenarnya manajer tersebut yang mengelola suatu pusat pertanggungjawaban.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Govindarajan dan Gupta (1985) para responden diminta untuk mengevaluasi kinerja sesungguhnya dalam ukuran ekspektasi yang ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja inilah yang digunakan untuk penelitian ini. Adapun butir-butir pertanyaan tersebut adalah :

1. Kualitas produk (barang, jasa, pelayanan)
2. Kuantitas produk
3. Ketepatan waktu produk
4. Pengembangan produk baru
5. Pengembangan personel (sumber daya manusia)
6. Pencapaian anggaran
7. Program pengurangan biaya (peningkatan pendapatan)
8. Urusan publik.

#### **2.2.2.4. Karakteristik sistem pengukuran kinerja yang efektif**

Menurut Simamora (2001:488), tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik tertentu yang secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik tersebut adalah :

- a. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
- b. Pengharapan kinerja
- c. Fokus pada perilaku

- d. Sensitivitas
- e. Standarisasi
- f. Sokongan manajemen atau karyawan
- g. Keandalan dan validitas
- h. Penilaian yang berbobot
- i. Komunikasi terbuka, dan
- j. Kemampuserimaan (*acceptability*)

Menurut Martoyo (1994:89-90), terdapat sepuluh sifat paling umum yang dinilai dari karyawan yang menduduki posisi pimpinan (manajerial) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan akan pekerjaan (*knowledge of job*)
2. Kerjasama (*cooperation*)
3. Keterikatan (*dependability*)
4. Kualitas kerja (*quality of work*)
5. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
6. Inisiatif (*initiative*)
7. Penilaian (*judgement*)
8. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*)
9. Pelayanan (*attendance*)
10. Kesehatan (*healthy*)

### 2.2.3. Konsep budaya organisasi

#### 2.2.3.1. Pengertian budaya organisasi

Beberapa pengertian budaya organisasi telah dikemukakan oleh para ahli, misalnya Schein (Luthans, 1995:497), yang merumuskan pengertian budaya organisasi sebagai : "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has worked well enough considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*". Pengertian dari Schein ini memandang budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah, dan oleh karena itu, diinginkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Oleh karena itu, Tunggal (2001:17) menegaskan bahwa budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan. Budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, dan ide yang lain yang digabung menjadi satu untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi tertentu.

Susanto (1997:3) juga memberikan pengertian terhadap budaya organisasi, sebagai berikut : "Nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku".

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa pandangan-pandangan tentang budaya organisasi sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut pula yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki suatu kepribadian yang berbeda satu sama lainnya.

### 2.2.3.2. Karakteristik budaya organisasi

Schein (Luthans, 1995:497) memberikan beberapa karakteristik yang merefleksikan aspek-aspek dalam budaya organisasi :

1) Peraturan perilaku yang teramati (*observed behavioral regularities*).

Keteraturan-keteraturan perilaku yang teramati apabila anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, di mana hal ini diwujudkan dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang berkembang dalam organisasi, misalnya kebiasaan penggunaan bahasa yang khas, penggunaan istilah yang sama, tradisi-tradisi, dan aktivitas ritual organisasi pada situasi-situasi tertentu.

2) Norma perusahaan (*norms*).

Norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja yang merupakan standar perilaku serta batasan-batasan dari perilaku kerja yang disyaratkan dalam suatu organisasi, termasuk arahan berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh anggota organisasi.



3) Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan (*dominant values*).

Nilai-nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi untuk dilaksanakan oleh semua anggotanya, misalnya menghasilkan kualitas produk yang tinggi, rendahnya tingkat ketidakhadiran anggota organisasi, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4) Filosofi perusahaan (*philosophy*).

Filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi, bagaimana karyawan berbuat sesuai dengan seperangkat kepercayaan yang dianut mengenai segala sesuatu yang dikerjakan dalam organisasi. Atmosoepipto (2000:65) menekankan bahwa didalam filosofi menjabarkan misi perusahaan yang mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan. Misi tersebut harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan perusahaan, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan operasional.

5) Peraturan perusahaan (*rules*).

Seperangkat aturan yang dibuat didalam setiap organisasi, baik formal maupun informal, yang mengarahkan karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Bagi karyawan baru harus mentaati aturan tersebut agar dapat diterima sebagai anggota di dalam organisasi.

6) Iklim kerja perusahaan (*organizational climate*).

Perasaan secara menyeluruh tentang suasana kehidupan organisasi secara menyeluruh yang tercermin dalam tata letak fisik, cara karyawan berinteraksi, dan cara anggota-anggota organisasi melayani pelanggan atau pihak lain di luar organisasi.

### 2.2.3.3. Pengembangan budaya organisasi

Spencer (Atmosoeparto, 2000:72) menjelaskan bahwa proses pengembangan budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Kebijakan organisasi (*organizational wisdom*).

Kebijakan organisasi ditunjang oleh filosofi organisasi, yaitu: serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana organisasi berhubungan dengan pelanggan, produk, atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat, keterampilan yang dimiliki, dan pengetahuan yang terakumulasi dalam perusahaan.

2) Gaya perusahaan (*organizational style*).

Gaya perusahaan dipengaruhi oleh profil karyawannya, pengembangan sumber daya manusianya, dan masyarakat organisasi, atau bagaimana penampilan organisasi tersebut di lingkungan organisasi lainnya.

3) Jati diri organisasi (*organizational identity*).

Jati diri organisasi ditunjang oleh citra organisasi, credo atau semboyan organisasi, dan proyeksi organisasi atau apa yang ditonjolkan oleh organisasi.

Menurut Harris dan Moran (Atmosoeparto, 2000:73) sejak dekade akhir tahun 70-an atau awal 80-an, para eksekutif dan cendekiawan benar-benar mulai menghargai bagaimana budaya organisasi atau budaya perusahaan memberikan perasaan siapa mereka, kebersamaan, rasa ikut memiliki, bagaimana mereka harus berperilaku, dan apa yang mereka harus lakukan, sehingga perusahaan bukan lagi sekedar tempat berkarya dan mencari nafkah, tetapi lebih dari itu, diyakini sebagai



tempat dimana setiap individu merasa memperoleh nilai tambah dan dapat mengembangkan dirinya.

#### **2.2.3.4. Kekuatan untuk mempertahankan budaya organisasi**

Tiga kekuatan memainkan peran penting dalam mempertahankan suatu budaya organisasi, yaitu (Robbins, 1996:198):

##### **1) Praktek seleksi**

Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.

Proses seleksi juga memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi. Para calon belajar mengenai segala hal tentang organisasi, dan, jika mereka merasakan konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri mereka untuk keluar dari kumpulan pelamar. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang memungkinkan menyerang atau menghancurkan nilai-nilai inti suatu organisasi.

##### **2) Tindakan manajemen puncak**

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan; berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka; pakaian apakah

yang pantas; dan tindakan apakah yang akan diimbali dalam kenaikan upah, promosi, dan imbalan lain.

### 3) Metode sosialisasi

Meskipun proses perekrutan dan seleksi karyawan telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan, karyawan baru tidak sepenuhnya dapat diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya perusahaan, karyawan baru agak potensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi itu akan berniat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

#### **2.2.3.5. Pengaruh budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah**

Setiap organisasi mempunyai budaya organisasi yang berlaku di dalam organisasi tersebut, tetapi tidak semuanya membawa pengaruh yang sesuai bagi anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan organisasi, dimana anggota organisasi memegang komitmen yang lebih besar pada nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1996:483-485), artinya semakin karyawan menerima nilai-nilai utama perusahaan tersebut dan semakin besar

keterlibatan mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut (Tunggal, 2001:5).

Sebaliknya, budaya yang lemah dalam organisasi, tidak memberikan batasan-batasan yang jelas tentang apa-apa yang harus dikerjakan atau batasan mana yang baik atau yang tidak seharusnya, sehingga pada organisasi dengan jenis budaya yang demikian ini biasanya berpengaruh dalam menghasilkan komitmen anggota organisasi yang cenderung rendah.

Sementara bagi organisasi, budaya yang kuat akan membantu meningkatkan efektifitas dan kinerja organisasi. Budaya yang kuat dalam organisasi akan menanamkan nilai-nilai dan doktrin organisasi lebih kuat pada anggota organisasi. Budaya yang kuat juga lebih berpotensi dibandingkan kontrol struktural formal manapun karena budaya mengontrol pikiran dan jiwa, disamping jasmani. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin kurang manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku karyawan. Panduan tersebut akan diinternalkan dalam diri para karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi itu (Tunggal, 2001:27).

Dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi menemukan bahwa para karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya kuat, lebih terlibat dengan perusahaan mereka daripada karyawan-karyawan di perusahaan-perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan-perusahaan dengan budaya kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek-praktek sosialisasi mereka untuk membina keterlibatan karyawan, dan cukup banyak penelitian mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan komitmen yang dari komitmen itu menuntut adanya penerapan sehingga diperoleh kinerja organisasi yang tinggi (Tunggal, 2001:6).

Luthans (1995:564) menerangkan bahwa terdapat dua faktor utama yang menjelaskan kekuatan dari budaya organisasi, yaitu:

1) Penyebaran (*sharedness*)

Mengacu pada pengertian derajat penyebaran nilai-nilai inti yang dianut oleh anggota organisasi. Kekuatan dari aspek ini sendiri dipengaruhi oleh dua faktor utama dalam prosesnya, yaitu orientasi dan balas jasa (*rewards*) yang diberikan oleh pihak manajemen pada anggota organisasi dalam memahami nilai-nilai inti dari organisasi. Semakin baik orientasi dan balas jasa yang diberikan sehubungan dengan pemahaman nilai-nilai tersebut maka semakin kuat derajat penyebaran dari budaya organisasi.

2) Intensitas (*intensity*)

Mengacu pada derajat komitmen dari anggota organisasi pada nilai-nilai inti. Tingkat kekuatan dari aspek ini juga dinilai dari hasil struktur balas jasa yang diberikan pada anggota organisasi.

#### 2.2.4. Konsep komitmen

##### 2.2.4.1. Pengertian komitmen

Beberapa pengertian dari komitmen organisasi (*organizational commitment*) seperti yang disebutkan oleh Luthans (1995:130) adalah : "... *organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of particular organization (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization, and (3) a definite belief in, and acceptance of the values and goods of the organization*".

Dari pendapat di atas didapat beberapa pengertian tentang komitmen organisasi, yaitu :

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- b. Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi.
- c. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan pada organisasinya dan proses yang berlanjut dengan nama anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (Luthans, 1995:131) terdapat tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen anggota organisasi atau karyawan perusahaan, yaitu :

- a. *Affective commitment*, merupakan perasaan karyawan, pengenalan karyawan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan pertimbangan yang berdasarkan kerugian yang dihadapi karyawan jika ia meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment*, merupakan perasaan tanggung jawab karyawan untuk tetap tinggal di organisasi.

Bishop (Umiker, 1999) menjelaskan bahwa komitmen dalam organisasi meliputi :

1. Kepercayaan kuat terhadap pencapaian tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Suatu kesiediaan untuk berusaha sekuat-kuatnya untuk meningkatkan diri atas nama organisasi.
3. Suatu keinginan yang kuat untuk memperbaiki keanggotaan mereka di dalam organisasi.



Komitmen para pekerja tidak sama kekuatannya, misalnya para pekerja memiliki komitmen yang minimum terhadap atasannya, tapi mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi mereka, tim kerja, ataupun serikat pekerja.

#### **2.2.4.2. Ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen**

Menurut Umiker (1999), ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab : hal ini berarti pengidentifikasian atau penerimaan tanggung jawab, bekerja keras memecahkan masalah, dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Konsisten : suatu komitmen yang kecil atau tidak dihargai sering menjadi lebih buruk daripada tidak memiliki komitmen sama sekali. Kepercayaan yang cukup beralasan yang berdasarkan pada kejujuran dan perilaku yang konsisten sepanjang waktu, yang mempertinggi reputasi seseorang secara besar-besaran atas komitmen yang konsisten.
3. Proaktif : komitmen menghendaki sebuah perspektif yang mencakup usaha-usaha saat ini dan yang akan datang daripada reaksi dan penjelasan-penjelasan historis.

#### **2.2.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan**

Menurut Umiker (1999) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah :



1. Kepedulian yang diatur secara langsung mempengaruhi komitmen untuk menghasilkan kinerja lebih unggul, dan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen karyawan terhadap atasan dan profesinya.
2. Perampangan, penggabungan, penurunan upah, ketidakamanan kerja, dan imbalan atas produktivitas yang meningkat.
3. Persepsi dari dukungan organisasional dan tingkat dimana manajer menilai kontribusi karyawan dan kepedulian tentang produktivitas yang meningkat dari karyawan. Scott dan Jaffe menekankan pengaruh negatif dari kurangnya integritas para manajer dan pemilik perusahaan akan merusak komitmen lebih cepat daripada yang lain.
4. Kestabilan kerja. Peluang frustrasi disebabkan tuntutan-tuntutan yang baru dan perubahan pola kerja akan mengurangi komitmen.
5. Kekuasaan karyawan. Karyawan lebih suka mengambil risiko dan membuat komitmen ketika mereka merasa ditanggapi, memiliki kebebasan menjadi dirinya sendiri, dan terselamatkan dari diskriminasi dan gangguan.

#### **2.2.4.4. Pengukuran komitmen karyawan terhadap organisasi**

Mowday, Steers, dan Porter (1979, dalam Bearden, Netemeyer, dan Mobley, 1993:311) memberikan penjelasan mengenai pengukuran komitmen karyawan terhadap organisasi berdasarkan *Organizational Commitment Questionnaires*, yaitu :

1. *I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.*
2. *I talk up to this organization to my friends as a great organization to work for.*
3. *I feel very little loyalty to this organization.*
4. *I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.*
5. *I find that my values and the organization's values are very similar.*

6. *I am proud to tell others that I am part of this organization.*
7. *I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar.*
8. *This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.*
9. *It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.*
10. *I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.*
11. *Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.*
12. *There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely.*
13. *I really care about the fate of this organization.*
14. *For me, this is the best of all possible organization for which to work.*
15. *Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.*

#### **2.2.4.5. Peran penting komitmen bagi karyawan**

Komitmen dan pertanggungjawaban membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan. Scott dan Jaffe (Umiker,1999) menyatakan bahwa "Sumber keunggulan bersaing yang besar bagi perusahaan bukan terletak pada teknologi yang baru, tetapi terletak pada dedikasi dan kompetensi karyawan, serta kualitas komitmen mereka".

Komitmen organisasi sangat dekat hubungannya dengan kehadiran atau absensi karyawan dan tingkat retensi karyawan. Komitmen yang profesional akan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Komitmen dari tim kerja akan menaikkan koordinasi pekerja, ketika terjadi komitmen yang rendah, akan berakibat pada kurangnya produktifitas ataupun kreatifitas. Orang tidak akan bekerja dengan mengerahkan segala potensinya, karena menganggap tujuan organisasi tersebut hanya mencari komitmen karyawan sebagai suatu penangkal birokrasi dan mempersepsikan perasaan berkorban bagi karyawan.

Bishop (Umiker,1999) menekankan satu alasan ketika orang tidak mempunyai komitmen, yaitu ketika mereka melihat pekerjaan mereka sebagai tindakan pengorbanan dan suatu keharusan, bukan sebagai suatu peluang untuk berotonomi, mengekspresikan diri, dan komitmen personal.

Ketika orang-orang meninggalkan pekerjaan mereka sebelum waktunya, ingin istirahat lebih lama, dan minta imbalan lebih besar, mereka menganggap pekerjaan mereka sebagai tindakan pengorbanan dan suatu keharusan atau keterpaksaan. Komitmen akan terwujud ketika orang-orang merasa bahwa dirinya melakukan apa yang ingin mereka lakukan.

Dengan demikian, Umiker (1999) menyatakan bahwa komitmen kerja yang tinggi membuat karyawan secara emosional lebih kuat dan lebih bermakna.

#### **2.2.4.6. Hasil dari komitmen karyawan**

Atmosoeparto (2000:74) melengkapi bahwa “Karyawan pria maupun wanita yang mempunyai komitmen akan selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri”

Mowday, Steers, dan Porter (Luthans, 1995:131) dalam penelitian mereka, menjelaskan bahwa “Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu kinerja, tingkat keluarnya karyawan, dan tingkat kehadiran karyawan”.

Sebaliknya, Davis dan Newstrom (1993:112) menyatakan bahwa ”Karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan akan cenderung meninggalkan perusahaan tersebut bila mendapat peluang yang lebih baik di perusahaan lain”.

Berdasarkan uraian di atas, maka komitmen karyawan merupakan indikator yang sangat penting dan lebih baik untuk memprediksikan perilaku anggota organisasi.

#### **2.2.5. Penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial**

Hubungan antara peranserta manajer dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat peneliti-peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik tersebut (Argyris 1952; Milani 1975; Kenis 1979; Brownell 1982; Brownell dan McInnes 1986). Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Brownell (1982); Brownell dan McInness (1986), dan Indriantoro (2000) menemukan hubungan positif dan signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Namun Milani (1975); Kenis (1979), dan Riyadi (1998) menemukan hubungan negatif antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian antara satu penelitian dengan lainnya memungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial (Govindarajan 1986; Supomo dan Indriantoro, 1998) mengemukakan bahwa diperlukan adanya upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional atau variabel-variabel yang dapat mempengaruhi penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi ini memungkinkan adanya variabel-variabel lainnya yang bertindak

sebagai variabel moderator (Brownell 1982; Murray 1990). Menurut Indriantono dan Supomo (1999), variabel moderator adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan kata lain, Murray (1990) mengatakan bahwa variabel moderator tersebut berperan dalam mempengaruhi tingkat hubungan antara dua variabel.

Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa makna variabel moderator adalah menjadikan pengaruh secara langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat menjadi semakin kuat atau memperlemah, artinya menjadi suatu hubungan yang membutuhkan variabel lain untuk menghubungkan, dimana variabel lain itu berfungsi sebagai penguat atau pelemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### **2.2.6. Budaya organisasi, penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial**

Atmosoeprpto (2000:73) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, maka budaya perusahaan perlu tetap dipelihara keberadaannya, sehingga seluruh karyawan dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah menghasilkan kinerja yang tinggi.

Penelitian ini melihat pengaruh budaya kuat dan lemah terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila selama ini penelitian yang telah dilakukan tentang sumber daya manusia hanya langsung melihat pengaruh antara variabel praktek manajemen sumber daya manusia, dalam penelitian ini akan dilihat dulu apakah perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat atautakah lemah. Selanjutnya



penelitian difokuskan untuk membuktikan apakah benar bahwa budaya yang kuat memang memperkuat kinerja.

Argumen dipilihnya konsep budaya kuat dan lemah dalam penelitian ini adalah bahwa budaya kuat memiliki dampak besar bagi perilaku karyawan dan lebih langsung berkaitan dengan pengurangan keluar dari pekerjaan (*turn over*). Dalam budaya kuat, nilai utama (*core value*) dipegang secara kuat dan disebar secara meluas. Budaya kuat mendemonstrasikan janji yang kuat di antara karyawannya tentang untuk apa organisasi tersebut berdiri (Robins, 1996:606).

#### **2.2.7. Komitmen manajer, penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial**

Penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInness (1986) yang menguji komitmen karyawan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial, hasil yang ditemukan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen karyawan secara signifikan tidak berperan sebagai variabel moderator.

Di sisi lain Festinger (1957) dalam Riyadi (1998) dengan teori *cognitive dissonance* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih tinggi akan memperbaiki kesalahan atau khawatir, jika kinerja mereka rendah.

Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Calder dan Ross, 1976; Hamner dan Organ, 1978, dalam Riyadi, 1998). Sebaliknya, tidak demikian pada karyawan yang memiliki komitmen rendah.





**B A B 3 :**

**RERANGKA KONSEPTUAL  
DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

### BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sebelum membentuk kerangka konseptual dalam penelitian ini, maka berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang melandasi penelitian ini secara sederhana dapat diringkaskan sebagaimana pada Tabel 3.1.

**TABEL 3.1.**  
**RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU**

No.	Tahun	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	1986	Brownell dan McInness	1. Penganggaran partisipatif 2. Kinerja manajerial	Berpengaruh secara positif
2.	1986	Govindarajan	Menggagas penggunaan variabel moderator pada kedua variabel di atas	Dengan penggunaan variabel moderator, akan berpengaruh terhadap kedua variabel tersebut
3.	1990	Hofstede	Menambah variabel budaya organisasi sebagai variabel moderator	Budaya organisasi memperkuat pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial
4.	1990	Murray	1. Penganggaran partisipatif 2. Kinerja manajerial	Memperkuat teori bahwa variabel penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial
5.	1990	Aranya	Menambah variabel insentif berbasis anggaran sebagai variabel moderator	Berpengaruh secara positif
6.	2003	Supriyono dan Syakhroza	Menambah variabel peran asimetri informasi dan peresponan keinginan sosial sebagai variabel moderator	Berpengaruh secara positif

Sumber : Ringkasan penelitian terdahulu dari berbagai referensi

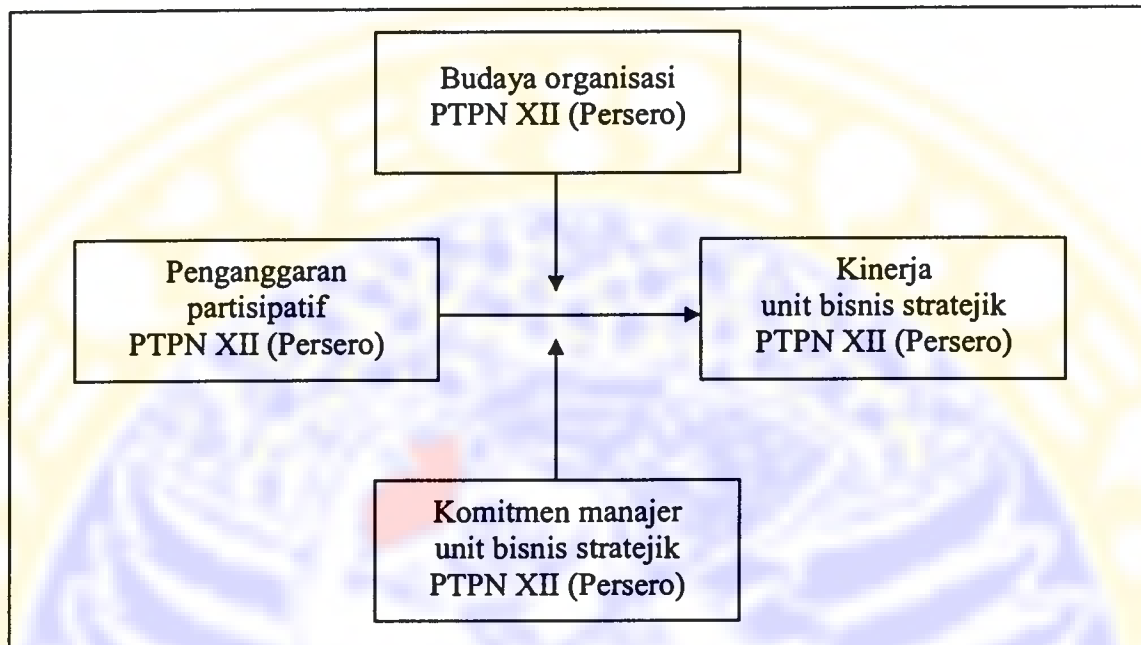
Dari keenam penelitian terdahulu di atas, maka penelitian utama yang menjadi rujukan dalam penelitian ini adalah 4 penelitian, yaitu :

1. Brownell dan McInness, tahun 1986, yang mendasari penelitian ini bahwa variabel penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Govindarajan, tahun 1986, yang mendasari penelitian ini untuk memasukkan variabel moderator yang berperan untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.
3. Hofstede, tahun 1990, yang mendasari penelitian ini untuk memasukkan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderator.
4. Murray, tahun 1990, yang mendasari penelitian ini untuk memasukkan variabel komitmen sebagai variabel moderator.

Sedangkan 2 penelitian berikutnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Aranya (1990) serta Supriyono dan Syakhroza (2003) berperan memberikan tambahan wawasan bahwa terdapat banyak variabel moderator lainnya yang dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Mengacu pada penelitian terdahulu seperti pada tabel di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :


**GAMBAR 3.1.**  
**KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN**



### 3.2 Hipotesis

Pada penelitian ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang dinyatakan sebagai berikut:

1. Penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik
2. Penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik
3. Penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik.



**B A B 4 :**

**MATERI DAN  
METODE PENELITIAN**

## **BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN**

### **4.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan merumuskan hipotesis yang selanjutnya dilakukan pengujian statistik untuk menerima atau menolak hipotesis, dan menggunakan perhitungan yang bersifat matematis tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan rumus tertentu.

Penelitian ini menggunakan analisis hubungan kausal, yaitu bagaimana satu variabel mempengaruhi, atau "bertanggung jawab atas" perubahan-perubahan dalam variabel lainnya (Cooper dan Emory, 1996:136).

### **4.2. Identifikasi Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif, dan variabel terikat yaitu kinerja unit bisnis strategik, serta variabel moderator yaitu : budaya organisasi PTPN XII (persero) dan komitmen manajer unit bisnis strategik.

### **4.3. Definisi Operasional**

#### **4.3.1. Penganggaran partisipatif**

Penganggaran partisipatif adalah suatu tingkat keterlibatan atau peranserta para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982). Untuk mengukur peranserta dalam penyusunan anggaran ini digunakan daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003). Responden diminta untuk



menjawab enam pertanyaan yang mengukur tingkat penganggaran partisipatif dalam proses penyusunan anggaran dengan menggunakan skala Likert lima poin, yaitu : nilai 1 : sangat rendah, yang menunjukkan peranserta atau partisipasi yang rendah dan sama sekali tidak terlibat, nilai 2 : rendah, nilai 3 : cukup, nilai 4 : tinggi dan nilai 5 : sangat tinggi, yang menunjukkan peranserta atau partisipasi yang tinggi atau selalu terlibat.

Keenam pertanyaan yang diajukan sebagaimana pendapat Milani (1975, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003) adalah :

1. Seberapa besar keterlibatan para manajer unit bisnis stratejik dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan para manajer unit bisnis stratejik dalam merevisi anggaran yang mereka usulkan atau susun.
3. Seberapa sering manajer unit bisnis stratejik mengajak atasannya mendiskusikan anggaran yang diusulkannya.
4. Seberapa besar peran yang dimiliki manajer unit bisnis stratejik dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Seberapa besar manajer unit bisnis stratejik unit merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
6. Seberapa sering atasan manajer unit bisnis stratejik meminta pendapat atau usulan dari manajer unit bisnis stratejik selama penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **4.3.2. Budaya organisasi PTPN XII (Persero)**

Variabel budaya organisasi yang digunakan diambil berdasarkan teori dari

Schein (Luthans, 1995 : 497) yang memberikan beberapa karakteristik dengan merefleksikan aspek-aspek dalam budaya organisasi yang terdiri dari lima variabel, yaitu : norma perusahaan, nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan, filosofi perusahaan, peraturan perusahaan, dan iklim kerja perusahaan. Masing-masing variabel ini didukung oleh beberapa pertanyaan yang secara keseluruhan terdiri dari 26 pertanyaan yang menggunakan skala Likert lima poin, yaitu : nilai 1 : sangat lemah, nilai 2 : lemah, nilai 3 : cukup, nilai 4 : kuat, nilai 5 : sangat kuat.

Keduapuluhenam pertanyaan yang diajukan sebagaimana pendapat Schein (Luthans, 1945 : 497) adalah :

1. Norma perusahaan
  - a. Tanggung jawab manajer unit bisnis stratejik terhadap pekerjaan dan perusahaan.
  - b. Kerjasama yang selama ini terjalin diantara anggota perusahaan termasuk di dalamnya manajer unit bisnis stratejik.
2. Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan
  - a. Semua manajer unit bisnis stratejik adalah pelaku bisnis yang profesional.
  - b. Semua manajer unit bisnis stratejik berintegritas tinggi.
  - c. Semua manajer unit bisnis stratejik memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.
  - d. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah.
  - e. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menunjang keunggulan dalam persaingan.
  - f. Penghargaan diberikan kepada manajer unit bisnis stratejik secara adil.
  - g. Hukuman diberikan kepada manajer unit bisnis stratejik secara adil.

- h. Penilaian didasarkan atas kompetensi dan kinerja manajer unit bisnis stratejik, dan bukan lagi berdasarkan senioritas.
  - i. Semua insan termasuk manajer unit bisnis stratejik sadar bahwa masa depan perusahaan terikat pada manajer unit bisnis stratejik dan keputusan yang dibuat pada hari ini mempengaruhi nasib perusahaan di kemudian hari.
  - j. Mendorong kreatifitas manajer unit bisnis stratejik demi terjaminnya masa depan perusahaan.
  - k. Mendorong inovasi manajer unit bisnis stratejik demi terjaminnya masa depan perusahaan.
3. Filosofi perusahaan
- a. Kesadaran manajer unit bisnis stratejik untuk menerima, menghayati, dan mengamalkan visi dan misi PTPN XII (Persero).
  - b. Kesadaran manajer unit bisnis stratejik untuk menampilkan kinerja terbaik mereka.
  - c. Kesadaran manajer unit bisnis stratejik untuk bersaing secara sehat dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.
  - d. Kesadaran manajer unit bisnis stratejik dalam memenuhi kewajiban (tugas atau pekerjaan) yang dibebankan oleh perusahaan.
  - e. Kesadaran manajer unit bisnis stratejik dalam menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan.
4. Peraturan perusahaan
- a. Ketaatan manajer unit bisnis stratejik terhadap perintah dan tugas yang diberikan oleh atasan.

- b. Kepatuhan manajer unit bisnis stratejik terhadap tata cara berhubungan dengan sesama karyawan di bagian atau departemen sehubungan dengan tugas.
  - c. Kepatuhan manajer unit bisnis stratejik terhadap tata cara berhubungan dengan sesama karyawan di bagian atau departemen kerja lainnya sehubungan dengan tugas.
  - d. Kepatuhan manajer unit bisnis stratejik dalam mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan.
  - e. Kepatuhan manajer unit bisnis stratejik untuk selalu menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja yang telah ditentukan.
5. Iklim kerja perusahaan
- a. Suasana tata ruang kerja yang nyaman dan menyenangkan untuk bekerja.
  - b. Perusahaan berperan dalam menciptakan iklim bersaing yang sehat pada manajer unit bisnis stratejik (sarana atau fasilitas).
  - c. Sikap keterbukaan dan saling percaya diantara sesama manajer unit bisnis stratejik dengan anak buahnya.

#### **4.3.3. Komitmen manajer unit bisnis stratejik**

Pengertian komitmen menurut Luthans (1995:130) adalah :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
2. Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi.
3. Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Pengukuran komitmen dalam penelitian ini mengacu pada teori dari Bearden, Netemeyer, dan Mobley (1993 : 311) yang terdiri dari lima belas pertanyaan, yaitu :

1. Kesiediaan manajer unit bisnis stratejik untuk membantu PTPN XII (Persero) agar berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Kesiediaan manajer unit bisnis stratejik untuk menceritakan kepada teman-teman atau kerabat mereka bahwa PTPN XII (Persero) adalah tempat yang hebat untuk bekerja.
3. Sikap loyal manajer unit bisnis stratejik terhadap PTPN XII (Persero).
4. Kesiediaan manajer unit bisnis stratejik untuk menerima setiap tugas yang diberikan oleh PTPN XII (Persero).
5. Manajer unit bisnis stratejik merasakan adanya kesamaan pandangan dengan PTPN XII (Persero).
6. Kesiediaan manajer unit bisnis stratejik untuk menceritakan pada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari PTPN XII (Persero).
7. Perasaan manajer unit bisnis stratejik bahwa mereka tidak dapat bekerja lebih baik di perusahaan lain walaupun bidang pekerjaannya sama dengan di PTPN XII (Persero).
8. PTPN XII (Persero) benar-benar memberikan inspirasi kepada manajer unit bisnis stratejik dalam menghasilkan kinerja terbaik berdasarkan kemampuan mereka.
9. Sedikit perubahan yang terjadi pada diri manajer unit bisnis stratejik unit apabila mereka meninggalkan PTPN XII (Persero).
10. Perasaan manajer unit bisnis stratejik yaitu, sangat senang telah memilih PTPN XII (Persero) sebagai tempat kerja mereka saat ini.



11. Sangat banyak yang dapat diperoleh yang membawa perubahan pada diri manajer unit bisnis stratejik selama mereka bekerja di PTPN XII (Persero).
12. Jarang sekali manajer unit bisnis stratejik merasa kesulitan untuk menyetujui kebijaksanaan PTPN XII (Persero) dalam hal penting yang berhubungan dengan karyawan.
13. Manajer unit bisnis stratejik merasa benar-benar peduli terhadap kesuksesan PTPN XII (Persero) di masa mendatang.
14. Bagi manajer unit bisnis stratejik, PTPN XII (Persero) adalah perusahaan terbaik dari seluruh perusahaan yang memungkinkan mereka bekerja didalamnya.
15. Keputusan untuk bekerja di PTPN XII (Persero) merupakan salah satu keputusan terbaik dalam hidup manajer unit bisnis stratejik unit.

Untuk mengukur komitmen manajer unit bisnis stratejik PTPN XII (Persero) dapat diketahui dari jawaban mereka terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang nilainya ditetapkan dengan skala Likert lima poin, yaitu : nilai 1 : sangat tidak setuju, nilai 2 : tidak setuju, nilai 3 : cukup setuju, nilai 4 : setuju, nilai 5 : sangat setuju.

#### **4.3.4. Kinerja unit bisnis stratejik**

Kinerja unit bisnis stratejik merupakan perwujudan kinerja manajerial yang menunjukkan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi (Mahoney et. al., 1963). Selanjutnya variabel kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh



Govindarajan dan Gupta (1985, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003), yang memberikan sepuluh butir pertanyaan untuk mengetahui kinerja.

Daftar pertanyaan ini dikembangkan oleh Govindarajan dan Gupta (1985) berdasarkan pertimbangan unit bisnis stratejik atau pusat pertanggungjawaban, digunakan untuk berbagai ukuran kinerja dengan membandingkan ekspektasi yang ditentukan sebelumnya terhadap kinerja sesungguhnya dalam tujuan strategis sub unit - sub unit organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Govindarajan dan Gupta (1985, Supriyono dan Syakhroza 2003), para responden diminta untuk mengevaluasi kinerja sesungguhnya dalam ukuran ekspektasi yang ditentukan sebelumnya.

Adapun butir-butir pertanyaan yang diajukan sebagaimana pendapat Govindarajan dan Gupta (1985) adalah :

1. Kualitas produk (barang, jasa, pelayanan)

Kualitas produk berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam memenuhi kualitas mutu produk yang diminati pelanggan.

2. Kuantitas produk

Kuantitas produk berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam memenuhi jumlah atau volume produk yang diminati pelanggan.

3. Ketepatanwaktuan produk

Ketepatanwaktuan produk berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam memenuhi permintaan pelanggan sesuai dengan jadual/waktu yang ditentukan.

#### 4. Pengembangan produk baru

Pengembangan produk baru berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam mengembangkan produk ke industri hilir.

#### 5. Pengembangan personel (sumber daya manusia)

Pengembangan personel berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam meningkatkan ketrampilan karyawan.

#### 6. Pencapaian anggaran

a. Pencapaian anggaran berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam merealisasikan sasaran target fisik yang dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan,

b. Pencapaian anggaran berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam merealisasikan target finansial yang dituangkan dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan.

#### 7. Program pengurangan biaya

Program pengurangan biaya berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam melakukan program penghematan biaya atau pengeluaran.

#### 8. Peningkatan pendapatan

Peningkatan pendapatan berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam memperoleh sumber pendapatan bagi unit bisnis stratejik.

#### 9. Pembinaan Lingkungan

Pembinaan lingkungan berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam membina usaha kecil dan koperasi di wilayah unit bisnis stratejik.

Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja manajer unit lainnya di PTPN XII (Persero), dengan memilih salah satu jawaban pada skala satu sampai dengan lima yang nilainya ditetapkan dengan skala Likert lima poin, yaitu : nilai 1 : sangat rendah, nilai 2 : rendah, nilai 3 : cukup rendah, nilai 4 : tinggi, nilai 5 : sangat tinggi.

#### 4.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data (Indriantoro dan Supomo, 1999:146).

- a. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama (Siagian dan Sugiarto, 2000:16) atau diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara), data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan. Metode pengumpulan data primer melalui survei dan observasi (Indriantoro dan Supomo, 1999:147). Dengan data primer, peneliti dapat mengumpulkan secara teliti informasi yang mereka inginkan (Cooper dan Emory, 1999:256). Dalam penelitian ini data primer berupa hasil jawaban responden atas kuesioner, wawancara dengan pihak internal perusahaan, antara lain : Kepala Bagian Tanaman, Kepala Bagian Teknik dan Pengolahan, Kepala Bagian Pemasaran, Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Akuntansi, Kepala Bagian Keuangan, dan Inspektur Wilayah serta kelompok diskusi yang beranggotakan enam orang manajer unit bisnis stratejik PTPN XII (Persero).

- b. Data sekunder adalah data primer yang diperoleh dari pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pengumpul data primer atau pihak lain (Siagian dan Sugiarto, 2000:17). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo, 1999:147). Dalam penelitian ini data sekunder berupa dokumen-dokumen mengenai informasi *statement of corporate intent (SCI)*, penyusunan anggaran PTPN XII (Persero), Laporan Manajemen dan penilaian kinerja Unit Bisnis Strategik.

#### 4.5. Prosedur Penentuan Unit Sampel

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 34 manajer unit bisnis strategik, dengan ketentuan :

1. Masing-masing manajer unit bisnis strategik memimpin dan mengelola sebuah unit bisnis strategi di wilayah kerja pada PTPN XII (Persero).
2. Setiap manajer unit bisnis strategik bertanggung jawab atas pencapaian tingkat kesehatan unit bisnis strategik dan pada gilirannya akan menjadi dasar penilaian bagi kinerja individu atau manajer unit bisnis strategik yang bersangkutan.
3. Mereka adalah seluruh manajer satu tingkat di bawah Direksi dan memiliki lahan operasional.

Ketigapuluh empat manajer unit bisnis strategik diambil semua untuk diteliti, atau semua populasi dijadikan sebagai responden sehingga dalam penelitian ini tidak digunakan sampling. Hal ini diperkuat oleh Arikunto (1992:56) yang menyatakan "... bila subyeknya kurang dari seratus lebih baik diambil semua untuk diteliti ...".

#### 4.6. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui :

1. Survei pendahuluan, yaitu dengan melakukan wawancara ataupun diskusi kelompok, yaitu suatu diskusi yang terdiri dari enam hingga dua belas orang, dalam hal ini adalah para enam orang manajer unit bisnis strategik di PTPN XII (Persero). Diskusi kelompok ini merupakan cara yang paling tepat untuk mempelajari pandangan dan opini seseorang (manajer), menggali ide-ide yang kompleks dan untuk menggeneralisasi hipotesis tentang suatu pokok bahasan (Lawrence dan Berger, 1998).
2. Survei lapangan, yaitu melakukan penyebaran kuesioner, yaitu memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan tertulis berbentuk skala dengan model berstruktur (tertutup) kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Teknik ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data primer (Umar, 2000:167-170).

#### 4.7. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

##### 4.7.1. Validitas alat ukur

Sebuah alat ukur dikatakan valid, jika alat ukur itu benar-benar dapat dijadikan alat untuk mengukur apa yang diukur (Danim, 1997:195). Bila peneliti menggunakan kuesioner di dalam pengumpulan data penelitian, maka kuesioner yang disusunnya harus mengukur apa yang ingin diukurnya. Selain itu, validitas data akan ditentukan oleh keadaan responden sewaktu diwawancara (Umar, 2000:179). Pada penelitian ini untuk mengetahui indeks validitas angket secara umum digunakan rumus korelasi momen produk (*product moment*) dari Pearson. Validitas sebuah alat



ukur ditentukan dengan jalan mengkorelasikan antara skor masing-masing item dengan total skor masing-masing item. Kriteria validitas akan terpenuhi jika indeks berada pada taraf signifikansi 0,05 (Danim, 1997:199). Menurut Santoso (2000:84) taraf signifikansi ( $\alpha$ ) adalah probabilitas kesalahan menolak hipotesis yang ternyata benar. Jika dikatakan  $\alpha = 5\%$ , berarti kesalahan mengambil keputusan adalah 5%. Semakin kecil  $\alpha$ , berarti semakin mengurangi resiko salah. Untuk menghitung analisis ini peneliti menggunakan perangkat lunak (*software*) *Statistical Programs for Social Science (SPSS)* versi 10.00 for Window.

#### 4.7.2. Reliabilitas alat ukur

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan apabila alat pengukur tersebut dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal adalah koefisien alfa atau *cronbach's alpha*, berguna untuk mengukur tingkat reliabilitas konsistensi internal di antara butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam suatu instrumen untuk mengukur *construct* tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999:181). Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1999:282).



#### 4.8. Teknik Analisis Regresi Linier

Regresi linier bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Ada dua jenis regresi yang digunakan. Regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Pada penelitian ini ada 3 persamaan regresi yang digunakan.

Persamaan regresi tersebut meliputi rumus :

$$\text{Hipotesis 1 : } Y = a + b_1 X_1 + e$$

$$\text{Hipotesis 2 : } Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + e$$

$$\text{Hipotesis 3 : } Y = a + b_1 X_1 + b_4 X_3 + b_5 X_1 X_3 + e$$

di mana :

Y = Variabel kinerja unit bisnis stratejik

a = Konstanta

$X_1$  = Variabel penganggaran partisipatif

$X_2$  = Variabel budaya organisasi PTPN XII (Persero)

$X_3$  = Variabel komitmen manajer unit bisnis stratejik

$X_1 X_2$  = Variabel penganggaran partisipatif dengan variabel moderator budaya organisasi PTPN XII (Persero)

$X_1 X_3$  = Variabel penganggaran partisipatif dengan variabel moderator komitmen manajer

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$  = Koefisien regresi parsial

e = Variabel pengganggu (*error*)

Untuk menghitung analisis ini peneliti menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS (*Statistical Programs for Social Science*) versi 10.0 for Windows.

#### 4.8.1. Asumsi yang digunakan dalam regresi

Asumsi yang digunakan dalam regresi yang harus dipenuhi meliputi dua hal, yaitu :

1. Terjadi homoskedastisitas (tidak terjadi heteroskedastisitas)

Tujuan dari asumsi ini adalah untuk menguji apakah di dalam model regresi linier berganda terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas, jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas (Santoso, 2000:208).

Dalam perhitungan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan uji korelasi *rank* dari *Spearman*.

2. Tidak terjadi multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang kuat antar masing-masing variabel bebas yang diteliti.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala ini digunakan nilai *Variance Inflation Factor* atau VIF. Marquardt (Berenson dan Levine, dalam Hakim, 2001:301) menyatakan bahwa jika  $VIF_i > 10$  terdapat terlalu besar korelasi di antara variabel  $X_i$  dan variabel bebas yang lain. Menurut Hakim (2001:301) bahwa peneliti yang lain menyarankan kriteria lebih konservatif, yaitu korelasi akan terlalu besar bahkan untuk  $VIF_i > 5$ , jika 1 set variabel bebas tidak berkorelasi, maka  $VIF_i$  akan sama dengan 1 (tidak terjadi multikolinieritas secara sempurna). Dengan demikian, diambil ketentuan bahwa tidak akan terjadi multikolinieritas bila  $VIF_i$  berada pada kisaran 1 sampai dengan 5.

#### 4.8.2. Uji hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

##### 1. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji ada atau tidak ada pengaruh secara bersama-sama yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$ , tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama.

$H_1 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 \neq 0$ , ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama.

Bila Signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_1$  ditolak, maka tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas  $X_1, X_2, X_3$  terhadap variabel terikat  $Y$  secara bersamaan.

Bila signifikansi  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima, maka ada pengaruh signifikan dari variabel bebas  $X_1, X_2, X_3$  terhadap variabel terikat  $Y$  secara bersamaan.

##### 2. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidak ada pengaruh secara parsial yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0 : b_r = 0$ , tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

$H_1 : b_r \neq 0$ , ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

Bila signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, dan  $H_1$  ditolak, maka tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap variabel terikat  $Y$  secara parsial.

Bila signifikansi  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap variabel terikat  $Y$  secara parsial.



**B A B 5 :**

**ANALISIS HASIL PENELITIAN**

## **BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini, sebelum menguraikan tentang deskripsi hasil penelitian yang dilakukan, terlebih dahulu akan disampaikan gambaran umum tentang perusahaan, dalam hal ini PTPN XII (Persero). Survei pendahuluan berupa diskusi kelompok yang kemudian dilanjutkan dengan deskripsi hasil penelitian dan analisis hasil pengukuran yang diperoleh dari perhitungan statistik.

### **5.1. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)**

#### **5.1.1. Gambaran umum perusahaan**

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) merupakan BUMN bidang perkebunan yang telah mengalami beberapa kali restrukturisasi. Dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 maka pada 11 Maret 1996 didirikan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero). Pendirian perseroan dituangkan dalam akte Nomor 45 Notaris Harun Kamil, SH dan telah mendapat pengesahan Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan Nomor C2-8340 HT.01.01 tahun 1996 tanggal 8 Agustus 1996, yang kemudian diubah dengan akta Nomor 62 Notaris Justisia Sutandio, SH tanggal 24 Mei 2003 dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Hukum dan Perundang-undangan dengan Surat Keputusan Nomor C-22950 HT.01.04 tahun 2000 tanggal 23 Oktober 2000.

Maksud dan tujuan pendirian PTPN XII (Persero) adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi, khususnya di sub sektor pertanian, dalam arti seluas-luasnya dengan menerapkan prinsip-prinsip



Perseroan Terbatas (PT) dengan melaksanakan kegiatan agribisnis yang sehat, sehingga bermanfaat bagi negara, masyarakat dan *stakeholder* lainnya.

Kantor pusat perseroan terletak di jalan Rajawali nomor 44, Surabaya. Lokasi perkebunan tersebar di 9 Kabupaten di Jawa Timur, yaitu Kabupaten Ngawi, Kediri, Blitar, Malang, Lumajang, Situbondo, Jember, Bondowoso dan Banyuwangi.

### **5.1.2. Sifat dan cakupan kegiatan usaha**

Sifat dan cakupan kegiatan usaha perkebunan pada PTPN XII (Persero) adalah :

1. Pengusahaan budidaya tanaman meliputi pembibitan, pembukaan dan pengolahan lahan, penanaman dan pemeliharaan tanaman.
2. Produksi, meliputi pemungutan hasil tanaman, pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari hasil KSO (kerjasama sistem operasional) dengan perusahaan lain, menjadi barang setengah jadi atau barang jadi (produk).
3. Perdagangan, meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi.
4. Pengembangan usaha bidang perkebunan, agrowisata, agribisnis, dan industri hilir lainnya.
5. Pelayanan kesehatan melalui penyediaan Rumah Sakit dan Balai Pengobatan bagi karyawan dan masyarakat pada umumnya.

PTPN XII (Persero) membudidayakan dan memproduksi Kopi Arabika, Kopi Robusta, Kakao Edel, Kakao Bulk, Karet dan Teh, serta berbagai jenis kayu-kayuan.

### 5.1.3. Visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan

#### 5.1.3.1. Visi perusahaan

Menjadi pelaku bisnis yang tangguh dalam persaingan global dan mampu memenuhi harapan *shareholder* dan *stakeholder*.

#### 5.1.3.2. Misi perusahaan

- a. Optimalisasi usaha *core business* berupa kopi, kakao, karet, dan teh yang mempunyai daya saing tinggi mengarah ke *specialty* dan *branded product*.
- b. Mengembangkan usaha baru dengan menggunakan modal sendiri dan atau dengan mitra stratejik.
- c. Mendayagunakan sumberdaya secara optimal untuk mendukung usaha.
- d. Membangun kompetensi sumber daya manusia searah dengan pengembangan usaha.
- e. Memberikan kepuasan terhadap *shareholder* dan *stakeholder* (kesejahteraan karyawan, masyarakat sekitar unit usaha melalui program kemitraan dan bina lingkungan).

#### 5.1.3.3. Nilai-nilai yang dianut perusahaan

- a. Semua insan adalah pelaku bisnis yang profesional, berintegritas tinggi sekaligus setia dan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.
- b. Setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah dan menunjang keunggulan dalam persaingan.
- c. Penghargaan dan hukuman diberikan kepada karyawan secara adil. Penilaian didasarkan atas kompetensi dan kinerja karyawan serta bukan lagi berdasarkan senioritas.

- d. Semua insan sadar bahwa masa depan perusahaan terikat pada kami sendiri dan keputusan yang kami buat hari ini mempengaruhi nasib perusahaan di kemudian hari.
- e. Mendorong kreatifitas serta inovasi karyawan demi terjaminnya masa depan perusahaan.

(Sumber : *Statement of Corporate Intent: 2004-2006, 2003*)

## 5.2. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilakukan dengan membentuk kelompok diskusi yang bertujuan untuk menyamakan dan menyesuaikan indikator pada masing-masing variabel penelitian, yaitu variabel penganggaran partisipatif, budaya organisasional PTPN XII (Persero), komitmen manajer unit bisnis stratejik dan kinerja unit bisnis stratejik.

Peserta kelompok diskusi dalam penelitian ini adalah enam orang manajer unit bisnis stratejik, dengan beberapa ketentuan :

- a. Manajer yang memimpin dan mengelola sebuah unit bisnis stratejik
- b. Setiap manajer unit bisnis stratejik bertanggungjawab atas pencapaian tingkat kesehatan unit bisnis stratejik yang dipimpin dan dikelolanya, yang pada gilirannya akan menjadi dasar penilaian bagi kinerja individu atau manajer unit bisnis yang bersangkutan
- c. Para manajer tersebut berada pada satu tingkat di bawah Direksi

Rangkaian diskusi dalam kelompok diselenggarakan selama satu minggu pada tanggal 4 – 9 Oktober 2004 pada jam kerja bertempat di beberapa unit bisnis stratejik secara bergiliran. Hasil pembahasan kelompok diskusi adalah sebagai berikut :

- a. Agar memudahkan pelaksanaan penelitian maka terlebih dahulu perlu dilakukan pembahasan untuk menyamakan, menyesuaikan atau mengubah redaksional pada masing-masing indikator untuk setiap variabel yang diteliti sehingga dapat lebih mudah dipahami oleh responden, namun tidak mengurangi maksud atau makna yang terkandung dalam setiap acuan indikator yang diperoleh berdasarkan penelitian sebelumnya.
- b. Menyesuaikan definisi operasional pada variabel kinerja unit bisnis strategis, yang dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran kinerja dari Govindarajan dan Gupta (1985), yang terdiri atas :
- *quality of the product*
  - *quantity of the product*
  - *timeliness of the product*
  - *new product development*
  - *personnel development*
  - *budget achievement*
  - *cost reduction programs*
  - *political / public affairs*

Pada tiga pengukuran terakhir, yaitu : *budget achievement*, *cost reduction programs*, dan *political / public affairs* banyak dilakukan penyesuaian.

- c. Penyesuaian definisi operasional pada *new product development* mengarah pada upaya mengembangkan produk industri hilir dan tanaman kayu. Sebagaimana diuraikan terdahulu, selama ini PTPN XII (Persero) bergerak di industri hulu.
- d. Penyesuaian definisi operasional pada variabel *budget achievement*, dengan mengembangkan pertanyaan menjadi pencapaian anggaran unit bisnis strategis,

yaitu berkaitan dengan keberhasilan manajer unit bisnis stratejik dalam merealisasikan sasaran atau target suatu kegiatan dengan menitikberatkan pada aspek operasional yang diukur dengan satuan volume, misalnya : ton, kilogram, hektar, jam, hari serta aspek keuangan yang diukur dengan satuan nilai uang, misalnya : rupiah (Rp), dollar (\$), euro (€).

- e. Pada variabel *cost reduction programs* definisi operasional dikembangkan menjadi dua pertanyaan, yaitu program pengurangan biaya dan peningkatan pendapatan. Hal ini disebabkan karakteristik industri perkebunan yang sangat khas dan padat karya sehingga sering program pengurangan biaya sangat sulit dilakukan, misalnya : ketentuan tentang Upah Minimum Kabupaten (UMK) yang selalu meningkat setiap tahunnya dan tidak mungkin dihindari, sehingga manajer unit bisnis stratejik akan berupaya mencari kompensasi dengan mengoptimalkan pemanfaatan kekayaan lahan yang dimiliki untuk memperoleh sumber-sumber pendapatan lainnya, misalnya : wisata agro, pembudidayaan tanaman hortikultura.
- f. Sedangkan pada variabel *political / public affairs* definisi operasional dikaitkan keberadaan unit bisnis stratejik PTPN XII (Persero) di tengah masyarakat sehingga untuk mewujudkan kepedulian perusahaan kepada masyarakat sekitar dilakukan program bina lingkungan ( *community development* ), yang meliputi kegiatan pembinaan kepada para pengusaha kecil dan koperasi melalui pemberian pinjaman modal serta pemberian hibah melalui pembangunan sarana-sarana kepentingan umum, misalnya perbaikan jalan umum, tempat ibadah dan lain-lain. Program ini juga sejalan dengan surat keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor KEP-100/MBU/2002 tentang : Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.



### 5.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian ini diperoleh dari pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. Responden yang diteliti dalam penelitian ini adalah manajer unit usaha dengan ketentuan memiliki tanggung jawab, memimpin dan mengelola sebuah Unit Bisnis Strategik di wilayah PTPN XII (Persero). Para manajer ini berada satu tingkat di bawah Direksi dan memiliki lahan operasional. Jumlah 34 ini meliputi seluruh jumlah Manajer Unit Usaha pada PTPN XII (Persero) yang ada. Berikut disampaikan deskripsi karakteristik responden berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner.

#### 5.3.1. Karakteristik Responden

##### 5.3.1.1. Jenis Kelamin

Berikut adalah tabel mengenai karakteristik responden berdasarkan kategori jenis kelamin :

**TABEL 5.1.**

#### **KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>(%)</b>
Laki-laki	34	100,00
Perempuan	-	-
Jumlah	34	100.00

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.1 menunjukkan total responden dalam penelitian ini adalah 34 orang yang terdiri dari 34 orang (100%) adalah responden laki-laki dan tidak ada responden berjenis kelamin wanita.



### 5.3.1.2. Usia

Tabel di bawah menunjukkan bahwa responden penelitian yang berada pada kategori usia kurang dari 45 tahun sebanyak 9 orang (26,47%), yang berusia 45 sampai dengan 50 tahun sebanyak 19 orang (55,88%), dan sebanyak 6 orang (17,65%) yang lebih dari 50 tahun.

Berikut adalah tabel yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia :

**TABEL 5.2.**

#### **KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA**

<b>Kategori Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>(%)</b>
Kurang dari 45 tahun	9	26,47
45 – 50 tahun	19	55,88
Lebih dari 50 tahun	6	17,65
Jumlah	34	100,00

Sumber : Data primer diolah

### 5.3.1.3. Pendidikan

Berikut adalah tabel yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan yang pernah ditempuh oleh responden :

Pada tabel 5.3 diketahui yang berpendidikan tertinggi Diploma sebanyak 4 orang (11,76%), S1 sebanyak 22 orang (64,71%) dan S2 sebanyak 8 orang (23,53%).

**TABEL 5.3.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN**

Pendidikan	Frekuensi	(%)
Diploma	4	11,76
S1	22	64,71
S2	8	23,53
Jumlah	34	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

#### 5.3.1.4. Lama kerja

Berikut adalah tabel yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lama kerja :

**TABEL 5.4.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA**

Katagori lama kerja	Frekuensi	(%)
11 – 15 tahun	2	5,88
16 – 20 tahun	15	44,12
Di atas 20 tahun	17	50,03
Jumlah	34	100,00

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.4 diketahui responden yang sudah mengabdikan di Unit Bisnis Strategik selama 11 hingga 15 tahun sebanyak 2 manajer (5,88%), lama kerja 16 hingga 20 tahun sebanyak 15 manajer (44,12%), dan yang sudah mengabdikan di atas 20 tahun sebanyak 17 manajer (50,00%).

### 5.3.2. Deskripsi jawaban responden

Pada bagian ini akan dijelaskan deskripsi jawaban responden dari masing-masing item penelitian, baik pada variabel penganggaran partisipatif, budaya organisasi, komitmen manajer unit bisnis strategik, maupun kinerja unit bisnis strategik.

#### 5.3.2.1. Penganggaran partisipatif ( $X_1$ )

Variabel penganggaran partisipatif terdiri atas enam item. Jawaban responden terhadap masing-masing item, disajikan pada tabel berikut ini :

**TABEL 5.5.**  
**DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN**  
**TERHADAP VARIABEL PENGANGGARAN PARTISIPATIF**

No.	Item	Nilai				
		SR	R	C	T	ST
1.	Keterlibatan responden dalam pengusulan dan penyusunan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya		2	12	10	10
2.	Tingkat kelogisan alasan yang diberikan atasan dalam merevisi anggaran		2	10	15	7
3.	Tingkat keseringan responden mengajak atasan mendiskusikan anggaran	1	1	6	12	14
4.	Peran responden dalam penentuan jumlah anggaran final		1	14	11	8
5.	Kontribusi responden terhadap anggaran		2	8	17	7
6.	Tingkat keseringan atasan meminta pendapat atau usulan selama penyusunan anggaran		2	10	14	8

Sumber : Data primer diolah

Jawaban terhadap variabel penganggaran partisipatif menghasilkan jawaban bervariasi, yang sebagian besar responden memberikan jawaban dengan kategori :

- ~ Sangat Tinggi (ST) : 1 item, yaitu item ke 3.
- ~ Tinggi (T) : 3 item, yaitu item ke 2, 5 dan 6.
- ~ Cukup (C) : 2 item, yaitu item pertama dan ke 4.

### 5.3.2.2. Budaya organisasi (X<sub>2</sub>)

Variabel budaya organisasi mempunyai 5 indikator. Indikator pertama norma perusahaan yang terdiri dari 2 item. Indikator nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan mempunyai 11 item. Indikator filosofi perusahaan mempunyai 5 item, indikator peraturan perusahaan mempunyai 5 item, indikator iklim kerja perusahaan atau item, disajikan pada tabel berikut :

**TABEL 5.6.**  
**DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN**  
**TERHADAP VARIABEL BUDAYA ORGANISASI**

No.	Indikator	Item	Nilai				
			SL	L	C	K	SK
1.	Norma perusahaan	Tanggung jawab pada pekerjaan dan perusahaan		2	9	17	6
2.		Kerjasama diantara karyawan perusahaan			8	19	7
3.	Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan	Semua manajer unit, adalah pelaku bisnis profesional			12	15	7
4.		Semua manajer unit memiliki integritas tinggi pada PTPN XII (Persero)	1	1	10	11	11
5.		Semua manajer unit ikut memiliki <i>sense of belonging</i> terhadap UBS dan PTPN XII (Persero)		2	18	6	8
6.		Senantiasa berupaya agar setiap pekerjaan dan kegiatan menghasilkan nilai tambah		5	13	5	11
7.		Senantiasa berupaya agar setiap pekerjaan harus selalu menunjang keunggulan dalam persaingan		4	12	10	8
8.		Penghargaan diberikan kepada manajer unit secara adil		3	15	6	10
9.		Hukuman diberikan kepada manajer unit bisnis secara adil		7	16	4	7
10.		Penilaian didasarkan pada kompetensi dan kinerja karyawan bukan pada senioritas		2	13	9	10
11.		Semua insan sadar bahwa masa depan UBS dan perusahaan tergantung pada diri sendiri. Keputusan hari ini mempengaruhi nasib UBS dan PTPN XII (Persero) mendatang		2	16	9	7
12.		Untuk masa depan PTPN XII (Persero) diperlukan peningkatan kreatifitas		2	5	15	12
13.		Untuk masa depan PTPN XII (Persero) diperlukan penciptaan inovasi		3	7	15	9



Tabel 5.6. ( lanjutan )

No.	Indikator	Item	Nilai				
			SL	L	C	K	SK
14.	Filosofi perusahaan	Setiap manajer dapat menerima, menghayati, dan mengamalkan visi dan misi PTPN XII (Persero)		2	13	15	4
15.		Senantiasa berusaha menampilkan kinerja terbaik		3	11	17	3
16.		Bersaing secara sehat dalam pencapaian tujuan PTPN XII (Persero)		3	11	16	4
17.		Memenuhi kewajiban yang dibebankan oleh PTPN XII (Persero)		3	16	11	4
18.		Senantiasa menjunjung tinggi kepercayaan dari perusahaan	1	3	12	14	4
19.	Peraturan perusahaan	Sedapat mungkin mentaati perintah dan tugas yang diberikan atasan		3	9	17	5
20.		Menghormati tatacara berhubungan dengan sesama karyawan dalam satu bagian		8	13	10	3
21.		Menghormati tatacara berhubungan dengan unit/bagian lain sehubungan dengan tugas		4	11	16	3
22.		Mentaati jam kerja yang telah ditetapkan		2	15	15	2
23.		Menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja yang ditentukan	1	2	11	13	7
24.	Iklim kerja perusahaan	Suasana tata ruang kerja yang nyaman dan menyenangkan mendukung penyelesaian pekerjaan		2	8	12	12
25.		Di lingkungan kerja telah tercipta iklim bersaing yang sehat baik sarana dan fasilitas		3	7	18	6
26.		Telah terbangun sikap keterbukaan dan saling percaya diantara sesama manajer unit dengan anak buah		4	5	20	5

Sumber : Data primer diolah

Hasil penelitian dengan berdasarkan data deskriptif dapat diketahui bahwa jawaban terhadap variabel budaya organisasi menghasilkan jawaban bervariasi, yang sebagian besar responden memberikan jawaban dengan kategori :

- ~ Sangat Kuat (SK) : 1 item, yaitu item ke 24.
- ~ Kuat (K) : 16 item, yaitu item ke 1, 2, 3, 4, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26.
- ~ Cukup (C) : 9 item, yaitu item ke 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 20.

### 5.3.2.3. Komitmen manajer unit bisnis stratejik ( X<sub>3</sub> )

Variabel komitmen manajer unit bisnis stratejik terdiri dari 15 item. Hasil selengkapnya sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini :

TABEL 5.7.

**DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP VARIABEL KOMITMEN MANAJER UNIT BISNIS STRATEJIK**

No.	Item	Nilai				
		STS	TS	C	S	SS
1.	Bersedia membantu PTPN XII (Persero) agar berhasil mencapai tujuan		3	5	24	2
2.	Bersedia menceritakan pada teman bahwa PTPN XII (Persero) adalah tempat yang hebat untuk bekerja		1	8	23	2
3.	Responden loyal pada PTPN XII (Persero)		1	11	19	3
4.	Responden bersedia menerima setiap tugas yang diberikan PTPN XII (Persero)		2	10	13	9
5.	Responden merasakan kesamaan pandangan dengan PTPN XII (Persero)			13	14	7
6.	Bersedia menceritakan pada orang lain bahwa responden merupakan bagian dari PTPN XII (Persero)		3	10	13	8
7.	Responden tidak dapat bekerja lebih baik di perusahaan lain walaupun bidang pekerjaannya sama		4	8	20	2
8.	PTPN XII (Persero) benar-benar memberikan inspirasi dalam menghasilkan kinerja terbaik		5	16	5	8
9.	Sedikit perubahan pada responden apabila meninggalkan PTPN XII (Persero)		1	13	12	8
10.	Responden merasa senang telah memilih PTPN XII (Persero) sebagai tempat kerja sekarang ini		1	9	19	5
11.	Sangat banyak yang dapat diperoleh yang membawa perubahan pada responden selama bekerja di PTPN XII (Persero)		2	13	12	8
12.	Responden jarang merasa kesulitan menyetujui kebijaksanaan PTPN XII (Persero) dalam hal penting yang berhubungan dengan karyawan		1	18	9	6
13.	Responden merasa peduli pada kesuksesan PTPN XII (Persero) di masa mendatang		2	10	11	11
14.	PTPN XII (Persero) adalah perusahaan terbaik dari seluruh perusahaan	1		10	16	7
15.	Bekerja di PTPN XII (Persero) merupakan salah satu keputusan terbaik dalam hidup		3	7	13	11

Sumber : Data primer diolah

Hasil penelitian dengan berdasarkan data deskriptif dapat diketahui bahwa jawaban atas variabel komitmen manajer unit bisnis stratejik menghasilkan jawaban bervariasi yang sebagian besar responden memberikan jawaban dengan kategori :

- ~ Setuju (S) : 11 item, yaitu item ke 1 sampai dengan 7, 10, dan item ke 13 sampai dengan 15.
- ~ Cukup (C) : 4 item, yaitu item ke 8, 9, 11 dan 12.



### 5.3.2.4. Variabel kinerja unit bisnis stratejik ( Y )

Variabel kinerja unit bisnis stratejik terdiri dari 10 item. Hasil selengkapnya sebagaimana disajikan pada tabel di bawah ini :

**TABEL 5.8.**

**DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN  
TERHADAP VARIABEL KINERJA UNIT BISNIS STRATEJIK**

No.	Item	Nilai				
		SR	R	C	T	ST
1.	Responden dapat memenuhi kualitas produk yang dimintai pelanggan			7	18	9
2.	Responden dapat memenuhi produksi yang diminta pelanggan		2	10	16	6
3.	Responden dapat memenuhi pelanggan dengan tepat waktu atau sesuai dengan permintaan pelanggan		1	8	19	6
4.	Responden perlu mengembangkan produk industri hilir			18	9	7
5.	Responden telah berhasil meningkatkan ketrampilan karyawan			4	20	10
6.	Responden telah berhasil merealisasikan target fisik yang dituangkan dalam anggaran			12	16	6
7.	Responden telah berhasil merealisasikan target finansial yang dituangkan dalam anggaran			5	18	11
8.	Responden berhasil melakukan penghematan biaya UBS	1	1	5	19	8
9.	Responden telah berhasil memperoleh sumber pendapatan unit bisnis stratejik		2	11	15	7
10.	Responden telah berhasil membina usaha kecil dan koperasi			6	21	7

Sumber : Data primer diolah

Hasil penelitian dengan berdasarkan data deskriptif dapat diketahui bahwa jawaban atas variabel kinerja unit bisnis stratejik menghasilkan jawaban yang sebagian besar responden memberikan jawaban dengan kategori Tinggi (T), yaitu untuk item pertama sampai dengan kesepuluh, kecuali item keempat sebagian besar responden memberikan jawaban pada katagori Cukup (C).

## 5.4. Validitas dan Reliabilitas Data

### 5.4.1. Validitas Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data penelitian, dan untuk mengetahui indeks validitas angket tersebut digunakan rumus *product moment correlation* dari Pearson. Validitas sebuah alat ukur diketahui dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan total skor masing-masing item.

Nilai validitas atau *correlation* seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.9. untuk masing-masing variabel dinyatakan valid. Hal ini dapat diketahui dilihat melalui perbandingan antara *correlation* (*r*) hitung dengan (*r*) standar, yaitu 0,3 menurut Solimun (2000:37), di mana menunjukkan semua variabel memiliki *r* hitung > dari *r* tabel. Dengan demikian masing-masing item pertanyaan pada masing-masing variabel adalah valid dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

TABEL 5.9.

#### HASIL UJI VALIDITAS UNTUK MASING - MASING ITEM VARIABEL

Variabel	Indikator	Item	r hitung	r standar	Keterangan
Penganggaran Partisipatif		X1.1	0.7876	0,3	Valid
		X1.2	0.6974		Valid
		X1.3	0.7532		Valid
		X1.4	0.6190		Valid
		X1.5	0.7048		Valid
		X1.6	0.7287		Valid
Budaya organisasi	Norma perusahaan	X2.1	0.6565	0,3	Valid
		X2.2	0.6565		Valid
	Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan	X2.3	0.6690		Valid
		X2.4	0.8655		Valid
		X2.5	0.8632		Valid
		X2.6	0.8332		Valid
		X2.7	0.7750		Valid
		X2.8	0.8588		Valid
		X2.9	0.8992		Valid
		X2.10	0.8728		Valid
		X2.11	0.8721		Valid
		X2.12	0.7616		Valid
		X2.13	0.8106		Valid

Tabel 5.9. ( lanjutan )

	Indikator	Item	r hitung	r standar	Keterangan
( Budaya organisasi )	Filosofi perusahaan	X2.14	0.7744	0,3	Valid
		X2.15	0.7801		Valid
		X2.16	0.7105		Valid
		X2.17	0.8362		Valid
		X2.18	0.7976		Valid
	Peraturan perusahaan	X2.19	0.6203		Valid
		X2.20	0.7194		Valid
		X2.21	0.8306		Valid
		X2.22	0.8627		Valid
	Iklim kerja perusahaan	X2.23	0.6976		Valid
		X2.24	0.7523		Valid
		X2.25	0.8418		Valid
	Komitmen manajer unit bisnis strategik		X2.26		0.8037
		X3.1	0.6981	Valid	
		X3.2	0.7618	Valid	
		X3.3	0.7115	Valid	
		X3.4	0.7598	Valid	
		X3.5	0.7323	Valid	
		X3.6	0.8200	Valid	
		X3.7	0.7686	Valid	
		X3.8	0.7404	Valid	
		X3.9	0.8364	Valid	
		X3.10	0.6437	Valid	
		X3.11	0.7499	Valid	
		X3.12	0.7249	Valid	
		X3.13	0.8323	Valid	
		X3.14	0.7858	Valid	
	X3.15	0.7842	Valid		
Kinerja Unit Bisnis Strategik		Y1.1	0.6682	0,3	Valid
		Y1.2	0.7495		Valid
		Y1.3	0.7124		Valid
		Y1.4	0.6420		Valid
		Y1.5	0.7547		Valid
		Y1.6	0.7734		Valid
		Y1.7	0.7128		Valid
		Y1.8	0.5442		Valid
		Y1.9	0.7481		Valid
		Y1.10	0.6898		Valid

Sumber : Data primer diolah

### 5.4.2. Reliabilitas Alat Ukur

Koefisien alpha atau *cronbach's alpha* digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat reliabilitas atau konsistensi internal di antara butir-butir pertanyaan dalam suatu instrument. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1999:282).

Nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam Tabel 5.10, untuk koefisien alfa masing-masing variabel dalam setiap variabel dan dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

**TABEL 5.10.**

#### **HASIL UJI RELIABILITAS UNTUK MASING-MASING ITEM VARIABEL**

Variabel	Alpha	Keterangan
Penganggaran partisipatif	0.8932	Reliabel
Norma perusahaan	0.7847	Reliabel
Nilai-nilai dominan yang dianut perusahaan	0.9637	Reliabel
Filosofi perusahaan	0.9125	Reliabel
Peraturan perusahaan	0.8913	Reliabel
Iklm kerja perusahaan	0.8974	Reliabel
Komitmen manajer unit bisnis stratejik	0.9562	Reliabel
Kinerja unit bisnis stratejik	0.9171	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

### 5.5. Pengujian hipotesis pertama

Untuk menguji hipotesis pertama yang berbunyi "Penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik" maka dilakukan pengujian dengan



uji regresi linier sederhana dengan menggunakan metode *enter*. Hasil selengkapnya dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 5.11.

**HASIL REGRESI LINIER SEDERHANA  
UNTUK PENGUJIAN HIPOTESIS 1**

Variabel bebas	Koef. Regresi	t Hitung	Significant
Konstanta	1,840	4,718	0,000
Penganggaran partisipatif	0,543	5,462	0,000
R	= 0,695		
R Square	= 0,483		
F Hitung	= 29,838		
Significant	= 0,000		

Sumber : Data primer diolah

Dalam tabel 5.11 terlihat bahwa dari hasil analisis regresi linier sederhana didapatkan persamaan :

$$Y = 1,840 + 0,543 X_1$$

Adapun hasil dari persamaan regresi linier sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien regresi variabel bebas penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,543. Artinya, jika variabel penganggaran partisipatif berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel kinerja unit bisnis strategik sebesar 0,543 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat penganggaran partisipatif maka akan meningkatkan kinerja unit bisnis strategik, sedemikian sebaliknya, jika penganggaran partisipatif menurun maka akan menurunkan kinerja unit bisnis strategik.



2. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar 1,840. Artinya, jika variabel bebas penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) bernilai 0, maka variabel terikat kinerja unit bisnis stratejik ( $Y$ ) naik sebesar 1,840.

Nilai  $R$  dalam tabel 5.11 adalah 0,695. Hal ini menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif, terhadap variabel terikat, yaitu kinerja unit bisnis stratejik, sebesar 0,695. Nilai  $R$  yang semakin besar menunjukkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat semakin kuat.

Nilai  $R$  Square ( $R^2$ ) dalam tabel 5.11 adalah 0,483. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif, terhadap variabel terikat, yaitu kinerja unit bisnis stratejik. Artinya, kontribusi atau pengaruh variabel penganggaran partisipatif terhadap variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 48,30%. Sisanya 51,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 5.5.1. Uji F atas hipotesis pertama

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel secara bersama-sama (simultan). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif ( $X_1$ ), terhadap variabel terikat, yaitu kinerja unit bisnis stratejik ( $Y$ ). Jika nilai signifikansi (probabilitas)  $\leq 0,05$ , maka hipotesis menyatakan ada pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat diterima atau  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan hasil regresi pada tabel ANOVA diketahui bahwa besarnya nilai  $F$  hitung sebesar 29,838 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini

menandakan hipotesis ( $H_1$ ) diterima dan  $H_0$  ditolak. Berarti hipotesis pertama teruji kebenarannya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel penganggaran partisipatif terhadap kinerja unit bisnis stratejik.

### 5.5.2. Uji t atas hipotesis pertama

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual (parsial). Namun karena pengujian regresi menggunakan satu variabel bebas maka hasil pengujian pada F hitung yang menunjukkan adanya pengaruh akan memberikan hasil yang sama pada pengujian t hitung. Jika nilai signifikansi (probabilitas) t hitung  $\leq 0,05$ , maka hipotesis menyatakan ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat diterima atau dengan kata lain  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan data dalam tabel 5.11 diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel  $X_1$  adalah 5,462 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menandakan hipotesis ( $H_1$ ) diterima dan  $H_0$  ditolak. Berarti hipotesis pertama teruji kebenarannya bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel penganggaran partisipatif dengan variabel kinerja unit bisnis stratejik.

### 5.6. Pengujian hipotesis kedua

Untuk menguji hipotesis kedua yang berbunyi "Penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik" maka dilakukan pengujian dengan uji regresi linier berganda dengan menggunakan metode *stepwise*.

Santoso (2004:352-386) mengatakan bahwa pada kotak bertuliskan *Method*, merupakan cara memasukkan atau menyeleksi variabel. Metode ini bermacam-macam, seperti *enter*, *stepwise*, dan lain-lain.

Metode *enter* digunakan karena regresi berganda cukup kompleks dan bervariasi. Metode *enter* merupakan prosedur pemilihan variabel di mana semua variabel dalam blok dimasukkan dalam perhitungan "*single step*".

Pengujian dengan menggunakan metode *stepwise* ini dilakukan setelah melihat hasil pada pengujian dengan metode *enter* yang memberikan hasil bermakna secara simultan namun tidak ada satu pun variabel yang berpengaruh secara parsial. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 2 : Data Hasil *Statistical Program for Social Science* (SPSS) pada halaman 127 dan 129, dimana berdasarkan tabel *Anova* dengan metode *enter*, diperoleh hasil bahwa penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan, namun, pada tabel *Coefficients* dengan metode *enter*, menunjukkan bahwa berdasarkan uji t, variabel penganggaran partisipatif, budaya organisasi PTPN XII (Persero), dan interaksi antara variabel penganggaran partisipatif dengan variabel budaya organisasi PTPN XII (Persero) masing-masing diperoleh hasil tidak signifikan secara parsial dalam mempengaruhi kinerja unit bisnis stratejik PTPN XII (Persero). Hal ini menjadi sangat tidak mungkin terjadi, sehingga digunakan metode *stepwise* untuk melihat pengaruh yang lebih murni dari masing-masing variabel karena dengan metode ini masing-masing variabel yang tidak berpengaruh akan dikeluarkan dari model (*excluded variable*), dan yang tersisa adalah variabel yang berpengaruh.

Metode *stepwise* adalah salah satu metode yang sering dipakai dalam analisis regresi. Metode ini hampir sama dengan *forward*, hanya variabel yang telah dimasukkan dalam model regresi bisa dikeluarkan lagi dari model. Metode ini dimulai dengan memasukkan variabel bebas yang mempunyai korelasi paling kuat dengan variabel terikat. Kemudian setiap kali pemasukan variabel bebas yang lain, dilakukan pengujian untuk tetap memasukkan variabel bebas atau mengeluarkannya. Metode *stepwise* ini digunakan untuk memasukkan variabel-variabel bebas satu demi satu secara terakumulasi baik yang signifikan maupun tidak signifikan dapat tampak dalam model.

Oleh karena itu, metode *stepwise* ini dipilih untuk melihat pengaruh yang lebih murni dari masing-masing variabel karena dengan metode ini masing-masing variabel yang tidak berpengaruh akan dikeluarkan dari model (*excluded variable*), dan yang tersisa adalah variabel yang berpengaruh. Pengujian dengan menggunakan metode *stepwise* ini dilakukan setelah melihat hasil pada pengujian dengan metode *enter* yang memberikan hasil bermakna secara simultan namun tidak ada satu pun variabel yang berpengaruh secara parsial. Dengan adanya variabel moderator maka secara pengolahan regresi dilakukan dengan menginteraksikan variabel bebas penganggaran partisipatif dan budaya organisasi PTPN XII (Persero). Hasil selengkapnya dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL 5.12.

**HASIL REGRESI LINIER BERGANDA DENGAN METODE *STEPWISE*  
UNTUK PENGUJIAN HIPOTESIS 2**

Variabel bebas yang masuk model	Koef. Regresi	t Hitung	Significant
Konstanta	2,608	13,095	0,000
Penganggaran partisipatif * budaya organisasi PTPN XII (Persero)	0,091	7,006	0,000
Sedangkan variabel penganggaran partisipatif dan budaya organisasi PTPN XII (Persero) tidak masuk dalam model ( <i>exclude</i> ) karena mempunyai nilai signifikansi t hitung yang lebih besar dari 0,05.			
R	= 0,778		
R Square	= 0,605		
F Hitung	= 49,080		
Significant	= 0,000		

Sumber : Data primer diolah

Dalam tabel 5.12 terlihat bahwa dari hasil analisis regresi linier berganda didapatkan persamaan :

$$Y = 2,608 + 0,091 X_1 * X_2$$

Adapun hasil dari persamaan regresi linier berganda dengan metode *stepwise* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien regresi variabel bebas penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator ( $X_1 * X_2$ ) adalah sebesar 0,091. Artinya, jika variabel bebas penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) berinteraksi dengan variabel budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator ( $X_2$ ) berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel terikat kinerja unit bisnis stratejik (  $Y$  ) sebesar 0,091 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh



yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator maka akan meningkatkan kinerja unit bisnis strategik, sedemikian pula sebaliknya, jika penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator menurun maka akan menurunkan kinerja unit bisnis strategik.

2. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar 2,608. Artinya, jika penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator bernilai 0, maka kinerja unit bisnis strategik naik sebesar 2,608.

Nilai R dalam tabel 5.12 adalah 0,778. Hal ini menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas, yaitu interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator, terhadap variabel terikat, yaitu kinerja unit bisnis strategik, sebesar 0,778 . Nilai R yang semakin besar menunjukkan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat.

Nilai R *Square* ( $R^2$ ) dalam tabel 5.12 adalah 0,605. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya, kontribusi atau pengaruh variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator terhadap variabel kinerja unit bisnis strategik sebesar 60,50%. Sisanya 39,50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya interaksi antara variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai

variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik. Besarnya pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator dengan sebelum berinteraksi adalah dari 0,483 menjadi 0,605 setelah berinteraksi, sehingga terjadi peningkatan pengaruh kinerja sebesar 0,122 (12,20 %).

#### 5.6.1. Uji F atas hipotesis kedua

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel secara bersama-sama (simultan). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator terhadap variabel terikat, yaitu kinerja unit bisnis stratejik (Y). Jika nilai signifikansi (probabilitas)  $\leq 0,05$ , maka hipotesis yang menyatakan ada pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat diterima atau H<sub>2</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak.

Berdasarkan hasil regresi pada tabel ANOVA diketahui bahwa besarnya nilai F hitung sebesar 49,080 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menandakan hipotesis ( H<sub>2</sub> ) diterima dan H<sub>0</sub> ditolak. Berarti hipotesis kedua teruji kebenarannya bahwa penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan.

#### 5.6.2. Uji t atas hipotesis kedua

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual (parsial). Jika nilai signifikansi (probabilitas) t hitung  $\leq 0,05$ ,

maka hipotesis menyatakan ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat diterima atau dengan kata lain H2 diterima dan H0 ditolak.

Berdasarkan data dalam tabel 5.12 dapat diketahui bahwa :

1. Nilai t hitung untuk interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) adalah 7,006 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis stratejik.
2. Dua variabel bebas penganggaran partisipatif dan budaya organisasi PTPN XII (Persero) dikeluarkan dari model karena mempunyai tingkat signifikansi  $> 0,05$  masing-masing pada nilai t hitung sebesar  $-0,911$  dengan tingkat signifikansi 0,369 untuk variabel penganggaran partisipatif dan nilai t hitung sebesar 0,616 dengan tingkat signifikansi 0,542 untuk variabel budaya organisasi PTPN XII (Persero). Hal ini membuktikan bahwa kedua variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik.
3. Dengan demikian pengaruh simultan ketiga variabel dalam pengujian secara serentak lebih banyak diwakili oleh pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator dan bukan oleh pengaruh variabel penganggaran partisipatif dan budaya organisasi PTPN XII (Persero) secara sendiri-sendiri.

### 5.7. Pengujian hipotesis ketiga

Untuk menguji hipotesis ketiga yang berbunyi "Penganggaran partisipatif

dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik” maka dilakukan pengujian dengan uji regresi linier berganda dengan menggunakan metode *stepwise*. Metode *stepwise* ini dipilih untuk melihat pengaruh yang lebih murni dari masing-masing variabel. Hal ini dikarenakan dengan metode *stepwise* masing-masing variabel yang tidak berpengaruh akan dikeluarkan dari model model (*excluded variable*), dan yang tersisa adalah variabel yang berpengaruh.

Pengujian dengan menggunakan metode *stepwise* ini dilakukan setelah melihat hasil pada pengujian dengan metode *enter* yang memberikan hasil bermakna secara simultan namun tidak ada satu pun variabel yang berpengaruh secara parsial. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 2 : Data Hasil *Statistical Program for Social Science* (SPSS) pada halaman 128 dan 130, dimana berdasarkan tabel *Anova* dengan metode *enter*, diperoleh hasil bahwa penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan, namun, pada tabel *Coefficients* dengan metode *enter*, menunjukkan bahwa berdasarkan uji t, variabel penganggaran partisipatif, komitmen manajer unit bisnis stratejik, dan interaksi antara variabel penganggaran partisipatif dengan variabel komitmen manajer unit bisnis stratejik masing-masing diperoleh hasil tidak signifikan secara parsial dalam mempengaruhi kinerja unit bisnis stratejik PTPN XII (Persero). Hal ini menjadi sangat tidak mungkin terjadi, sehingga digunakan metode *stepwise* untuk melihat pengaruh yang lebih murni dari masing-masing variabel karena dengan metode ini masing-masing variabel yang tidak berpengaruh akan dikeluarkan dari model (*excluded variable*), dan yang tersisa adalah variabel yang berpengaruh. Pengujian dengan menggunakan metode

*stepwise* ini dilakukan setelah melihat hasil pada pengujian dengan metode *enter* yang memberikan hasil bermakna secara simultan namun tidak ada satu pun variabel yang berpengaruh secara parsial. Dengan adanya variabel moderator maka secara pengolahan regresi dilakukan dengan menginteraksikan variabel bebas penganggaran partisipatif dan komitmen manajer unit bisnis stratejik. Hasil selengkapnya dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL 5.13.

**HASIL REGRESI LINIER BERGANDA DENGAN METODE *STEPWISE* UNTUK PENGUJIAN HIPOTESIS 3**

Variabel bebas yang masuk model	Koef. Regresi	t Hitung	Significant
Konstanta	2,642	12,431	0,000
Penganggaran partisipatif * komitmen manajer unit bisnis stratejik	0,087	6,388	0,000
Sedangkan variabel penganggaran partisipatif dan komitmen manajer unit bisnis stratejik tidak masuk dalam model ( <i>exclude</i> ) karena mempunyai nilai signifikansi t hitung yang lebih besar dari 0,05.			
R	= 0,749		
R Square	= 0,560		
F Hitung	= 40,803		
Significant	= 0,000		

Sumber : Data primer diolah

Dalam tabel 5.13 terlihat bahwa dari hasil analisis regresi linier berganda didapatkan persamaan :

$$Y = 2,642 + 0,087 X_1 * X_3$$

Adapun hasil dari persamaan regresi linier berganda dengan metode *stepwise* dapat dijelaskan sebagai berikut:



1. Nilai koefisien regresi variabel bebas penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator ( $X_1 * X_3$ ) adalah sebesar 0,087. Artinya, jika variabel bebas penganggaran partisipatif ( $X_1$ ) dengan variabel komitmen manajer unit bisnis stratejik ( $X_3$ ) sebagai variabel moderator berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel terikat kinerja unit bisnis stratejik ( $Y$ ) sebesar 0,087 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara  $Y$  dengan  $X$ . Artinya, semakin meningkat penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator maka akan meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik, sedemikian pula sebaliknya, jika penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator menurun maka akan menurunkan kinerja unit bisnis stratejik.
2. Nilai konstanta pada persamaan regresi adalah sebesar 2,642. Artinya, jika penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator bernilai 0, maka kinerja unit bisnis stratejik naik sebesar 2,642.

Nilai R dalam tabel 5.13 adalah 0,749. Hal ini menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas, yaitu interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator, terhadap variabel terikat, yaitu variabel kinerja unit bisnis stratejik, sebesar 0,749. Nilai R yang semakin besar menunjukkan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat.

Nilai *R Square* ( $R^2$ ) dalam tabel 5.13 adalah 0,560. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Artinya, kontribusi atau pengaruh variabel bebas, yaitu interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator terhadap variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 56,00%. Sisanya 44,00% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya interaksi antara variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik. Besarnya pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dengan sebelum berinteraksi adalah dari 0,483 menjadi 0,560 setelah berinteraksi sehingga terjadi peningkatan pengaruh kinerja unit bisnis stratejik sebesar 0,077 (7,70%).

### 5.7.1. Uji F atas hipotesis ketiga

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel secara bersama-sama (simultan). Dalam penelitian ini Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator terhadap variabel terikat, yaitu kinerja unit bisnis stratejik (Y). Jika nilai signifikansi (probabilitas)  $\leq 0,05$ , maka hipotesis menyatakan ada pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat diterima atau  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Berdasarkan hasil regresi pada tabel ANOVA diketahui bahwa besarnya nilai F hitung sebesar 40,803 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini

menandakan hipotesis (H3) diterima dan H0 ditolak. Berarti hipotesis ketiga teruji kebenarannya bahwa penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan.

### 5.7.2. Uji t atas hipotesis ketiga

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual (parsial). Jika nilai signifikansi (probabilitas) t hitung  $\leq 0,05$ , maka hipotesis menyatakan ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas dengan variabel terikat diterima atau dengan kata lain H3 diterima dan H0 ditolak.

Berdasarkan data dalam tabel 5.13 diketahui bahwa :

1. Nilai t hitung untuk interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik adalah 6,388 dengan tingkat signifikansi 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis stratejik.
2. Dua variabel bebas penganggaran partisipatif dan komitmen manajer unit bisnis stratejik dikeluarkan dari model karena mempunyai tingkat signifikansi  $> 0,050$  masing-masing pada nilai t hitung sebesar 0,105 dengan tingkat signifikansi 0,917 untuk variabel penganggaran partisipatif dan nilai t hitung sebesar 0,009 dengan tingkat signifikansi 0,917 untuk variabel penganggaran partisipatif dan nilai t hitung sebesar - 0,009 dengan tingkat signifikansi 0,993 untuk variabel komitmen manajer unit bisnis stratejik. Hal ini membuktikan bahwa kedua

variabel tersebut secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik.

3. Dengan demikian pengaruh simultan ketiga variabel dalam pengujian secara serentak lebih banyak diwakili oleh pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dan bukan oleh pengaruh variabel penganggaran partisipatif dan komitmen manajer unit bisnis stratejik secara sendiri-sendiri.

### 5.8. Uji asumsi klasik regresi

Saat menggunakan metode analisis regresi linier berganda, sebenarnya terdapat tiga asumsi klasik yang harus diperhatikan, yaitu asumsi homoskedastisitas, nonmultikolinieritas, dan nonautokorelasi. Namun dalam penelitian ini tidak dilakukan uji autokorelasi, karena data yang digunakan adalah data *cross section*. Uji autokorelasi hanya bisa digunakan dalam penelitian yang menggunakan data *time series* (Santoso, 2000:216).

#### 5.8.1. Uji Homoskedastisitas

Uji homoskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya variabel pengganggu dengan variabel bebas. Untuk mengetahui gejala ini diamati berdasarkan koefisien korelasi *Rank Spearman* ( $r_s$ ) pada output SPSS. Perhitungan dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi  $r$  *Spearman* dengan 0,05. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka terjadi homoskedastisitas. Pada tabel 5.14 menunjukkan telah terjadi homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, karena semua variabel mempunyai nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05.



TABEL 5.14.

**UJI HOMOSKEDASTISITAS  
DENGAN MENGGUNAKAN KORELASI *SPEARMAN*  
PADA PENGUJIAN HIPOTESIS 1, 2 dan 3**

<b>HIPOTESIS 1</b>		
<b>Variabel bebas</b>	<b>Correlation Coeficients (<math>r_s</math>)</b>	<b>Significant</b>
Penganggaran partisipatif	-0.019	0.915
<b>HIPOTESIS 2</b>		
<b>Variabel bebas</b>	<b>Correlation Coeficients (<math>r_s</math>)</b>	<b>Significant</b>
Penganggaran partisipatif * budaya organisasi	-0.022	0.901
<b>HIPOTESIS 3</b>		
<b>Variabel bebas</b>	<b>Correlation Coeficients (<math>r_s</math>)</b>	<b>Significant</b>
Penganggaran partisipatif * komitmen manajer UBS	0.039	0.829

Sumber : Data primer diolah

### 5.8.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan di antara variabel bebas. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan nilai VIF. Seperti pernyataan Marquardt (dalam Hakim, 2001:301) yang menyatakan bahwa tidak terjadi multikolinieritas bila VIF (*Variance Inflation Factor*) bernilai 1 sampai 5. Sebaliknya, multikolinieritas terjadi bila  $VIF > 5$ . Pada sebuah penelitian agar dapat memenuhi asumsi dalam regresi linier berganda adalah tidak boleh terjadi multikolinieritas.



**TABEL 5.15.**  
**KOEFISIEN VIF PADA PENGUJIAN HIPOTESIS 1, 2 dan 3**

<b>HIPOTESIS 1</b>	
<b>Variabel Bebas</b>	<b>VIF</b>
Penganggaran partisipatif	1
<b>HIPOTESIS 2</b>	
<b>Variabel Bebas</b>	<b>VIF</b>
Penganggaran partisipatif * budaya organisasi	1
<b>HIPOTESIS 3</b>	
<b>Variabel Bebas</b>	<b>VIF</b>
Penganggaran partisipatif * komitmen manajer UBS	1

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel 5.15 terlihat bahwa nilai VIF pada seluruh pengujian, baik pada pengujian hipotesis 1, 2 maupun hipotesis 3 menunjukkan nilai 1. Nilai 1, terutama pada pengujian hipotesis 2 dan 3 ini karena masing-masing variabel tersebut berpengaruh tunggal tanpa ada variabel lain. Karena variabel lain yang mempunyai korelasi ganda dikeluarkan dari model dengan menggunakan metode *Stepwise*.



**B A B 6 :**  
**PEMBAHASAN**

penelitian Dosett, Lathan dan Mitchell (1979, dalam Nouri 1992) yang mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan. Sedangkan pada penelitian Latham dan Marshall yang mempunyai hasil positif tidak signifikan. Namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan Mc Inness (1986) yang menunjukkan hasil positif dan signifikan.

Nilai R hasil perhitungan adalah 0,695. Hal ini menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 0,695. Nilai R yang semakin besar menunjukkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat semakin kuat. Sedangkan nilai R *Square* ( $R^2$ ) adalah 0,483. Hal ini berarti kontribusi atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 48,30%. Sisanya 51,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Adanya pengaruh yang positif menunjukkan bahwa di lingkungan PT PTPN XII (Persero) penganggaran partisipatif yang diterapkan oleh pihak manajemen direspon cukup baik oleh manajer unit bisnis strategik sebagai suatu bentuk keterlibatan manajer unit bisnis strategik secara langsung dalam menyusun anggaran dengan tujuan akhir untuk mencapai sasaran, khususnya sasaran unit bisnis strategik yang dipimpinnya, dan pada akhirnya juga pencapaian sasaran PTPN XII (Persero). Penganggaran partisipatif cenderung mendorong manajer unit bisnis strategik akan memiliki pemahaman terhadap anggaran dan rencana kerja unit bisnis yang menjadi tanggungjawabnya serta akan lebih baik di dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran.

## **6.2. Pengaruh penganggaran partisipatif dengan budaya PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis stratejik**

Menurut Govindarajan (1986) ketidakpastian pengaruh penganggaran partisipatif atau peranserta manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain yang bersifat kondisional. Salah satu faktor kondisional tersebut adalah variabel moderator.

Variabel moderator pertama yang dipilih pada penelitian ini adalah budaya organisasi. Pemilihan budaya PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator disebabkan PTPN XII (Persero) sebagai perusahaan yang relatif lama beroperasi sudah memiliki budaya organisasi. Budaya organisasi PTPN XII (Persero) dikembangkan dari kebiasaan yang dilakukan, nilai-nilai yang dianut oleh para karyawan serta ketentuan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan di dalam menghadapi dan memecahkan permasalahan yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien regresi variabel dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator ( $X_1 * X_2$ ) adalah sebesar 0,091. Artinya, jika variabel penganggaran partisipatif dengan variabel budaya PTPN XII (Persero) sebagai moderator berubah, maka akan menyebabkan perubahan pada variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 0,091, dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, jika peranserta manajer dalam penyusunan anggaran atau variabel penganggaran partisipatif dengan budaya PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator meningkat maka akan meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik, sedemikian pula sebaliknya, jika peranserta manajer dalam penyusunan anggaran atau variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator menurun maka akan menurunkan kinerja unit bisnis stratejik.

Besarnya koefisien determinasi atau nilai *R Square* ( $R^2$ ) adalah 0,605. Artinya, kontribusi atau pengaruh variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif dengan budaya PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator terhadap variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 60,50%. Sisanya 39,50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dengan adanya interaksi antara variabel variabel penganggaran partisipatif yang diwujudkan dalam bentuk peranserta manajer dalam penyusunan anggaran unit bisnis stratejik dengan budaya PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik. Besarnya pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator dengan sebelum dan sesudah berinteraksi adalah dari 0,483 menjadi 0,605 sehingga terjadi peningkatan pengaruh kinerja sebesar 0,122 atau 12,20%. Hasil ini diperkuat dengan hasil regresi ANOVA pada pengujian F hitung dan t hitung yang membuktikan untuk menerima  $H_2$  dan menolak  $H_0$  yang menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik berpengaruh secara signifikan.

Dari hasil pengujian t juga dapat diketahui bahwa dua variabel lain, yaitu variabel penganggaran partisipatif dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik. Dengan demikian, pengaruh simultan ketiga variabel dalam pengujian secara serentak lebih banyak diwakili oleh pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya PTPN XII (Persero) sebagai variabel moderator dan bukan oleh pengaruh variabel penganggaran partisipatif dan budaya PTPN XII (Persero) secara sendiri-sendiri.



Hal ini sangat dimungkinkan mengingat keberadaan PTPNXII (Persero) sudah cukup lama sehingga para karyawan, termasuk para manajer unit bisnis strategik, sangat memegang teguh dan menghormati nilai-nilai, tata kerja yang berlaku di perusahaan. Budaya PTPN XII (Persero) mampu membawa pengaruh yang positif bagi karyawan dan perusahaan, di mana karyawan secara keseluruhan, khususnya manajer unit bisnis strategik, akan senantiasa memegang nilai-nilai lebih besar daripada nilai-nilai yang sebenarnya ditetapkan oleh perusahaan. Budaya PTPN XII (Persero) yang kuat dicirikan oleh suatu nilai inti perusahaan yang dianut dengan kuat, diatur dan dijaga dengan baik oleh karyawan, serta dirasakan secara luas di antara karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (1996) menyatakan bahwa semakin banyak anggota organisasi dapat menerima nilai-nilai inti, menyetujui tingkat kepentingannya, dan maka anggota organisasi merasa sangat terikat pada perusahaan.

Bagi PTPN XII (Persero), budaya yang kuat dan dipahami oleh para karyawannya akan membantu meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan, dalam hal ini PTPN XII (Persero) itu sendiri. Salah satu bentuk upaya peningkatan efektivitas organisasi adalah dengan melibatkan para manajer untuk berperanserta dalam menyusun anggaran atau penganggaran partisipatif. Respon yang positif dari manajer terhadap peranserta dalam penyusunan anggaran dan didukung oleh budaya organisasi yang sudah ada menyebabkan kinerja unit bisnis akan meningkat dibanding tanpa adanya budaya organisasi yang kuat.

Tidak adanya pengaruh variabel penganggaran partisipatif atau peranserta manajer dalam penyusunan anggaran dan variabel budaya organisasi disebabkan adanya multikolinieritas dari kedua variabel tersebut. Hal ini dapat diketahui dari nilai VIF yang lebih besar dari 5. Hasil ini memperkuat dan membuktikan bahwa

pengaruh variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi secara bersama-sama akan lebih kuat jika dibandingkan dengan pengaruh secara parsial atau sendiri-sendiri atas variabel penganggaran partisipatif dan budaya organisasi sebagai variabel moderator.

### **6.3. Pengaruh penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis stratejik**

Penelitian ini juga untuk mengetahui adanya peningkatan pengaruh variabel penganggaran partisipatif atau peranserta manajer dalam penyusunan anggaran apabila berinteraksi dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik. Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien regresi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator ( $X_1 * X_3$ ) adalah sebesar 0,087. Artinya, jika variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator berubah, maka akan menyebabkan perubahan variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 0,087 dengan asumsi variabel lain konstan. Angka positif pada koefisien regresi menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara Y dengan X. Artinya, semakin meningkat variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator maka akan meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik, sedemikian pula sebaliknya, jika variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator menurun maka akan menurunkan kinerja unit bisnis stratejik.

Nilai *R Square* ( $R^2$ ) diperoleh 0,560 yang berarti kontribusi atau pengaruh variabel bebas yaitu penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator terhadap variabel kinerja unit bisnis stratejik

sebesar 56,00%. Sisanya 44,00% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya interaksi antara variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik. Besarnya pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dengan sebelum berinteraksi adalah dari 0,483 menjadi 0,560 setelah berinteraksi, sehingga terjadi peningkatan pengaruh kinerja sebesar 0,077 (7,70%). Adanya peningkatan ini diperkuat oleh hasil regresi ANOVA pada pengujian F hitung dan t hitung yang membuktikan untuk menerima H3 dan menolak H0 yang berarti penganggaran partisipatif yang memberi kesempatan pada peranserta manajer dalam penyusunan anggaran dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan.

Dari hasil pengujian t juga dapat diketahui bahwa dua variabel lain, yaitu penganggaran partisipatif dan manajer unit bisnis stratejik secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja unit bisnis stratejik. Dengan demikian pengaruh simultan ketiga variabel dalam pengujian secara serentak lebih banyak diwakili oleh pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dan bukan oleh pengaruh variabel penganggaran partisipatif dan komitmen manajer unit bisnis stratejik secara sendiri-sendiri.

Hasil penelitian ini tidak sama dengan penelitian yang dilakukan Brownell dan Mc Inness bahwa komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator tidak berpengaruh terhadap kinerja. Bila dibandingkan dengan hasil

penelitian tentang pengaruh variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis strategik, interaksi antara variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis strategik sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis strategik mempunyai pengaruh yang lebih kecil.

Hal ini dapat dimengerti karena sebenarnya komitmen manajer unit bisnis strategik merupakan suatu hal yang lebih sulit dapat diperoleh dari seorang karyawan dibandingkan dengan terbentuknya budaya organisasi. Suatu komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan terbentuk dari diri sendiri atau komitmen manajer unit bisnis strategik tumbuh dari kesadaran bahwa untuk bekerja memang diperlukan komitmen. Kesadaran akan perlunya komitmen pada umumnya timbul apabila seorang karyawan mempunyai kesamaan pandangan dan tujuan antara karyawan dengan organisasi atau adanya target atau sasaran yang jelas, dan masing-masing anggota organisasi sepakat untuk mewujudkannya dengan kemampuan yang dimiliki.

Namun demikian, hasil penelitian ini tetap menunjukkan bahwa variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis strategik sebagai variabel moderator menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan penganggaran partisipatif yang tidak diikuti (tanpa) komitmen. Hal ini dapat dimengerti karena komitmen manajer unit bisnis strategik karyawan akan melahirkan loyalitas dan proses tersebut berlanjut dengan nama organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap keberhasilan organisasi.



**B A B 7 :**

**PENUTUP**



## BAB 7 PENUTUP

### 7.1 . Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data berikut pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja unit bisnis stratejik dengan besarnya kontribusi atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 48,30%. Sisanya 51,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adanya pengaruh yang positif menunjukkan bahwa di PTPN XII (Persero) penganggaran partisipatif yang diterapkan oleh pihak manajemen direspon cukup baik oleh manajer unit bisnis stratejik sebagai suatu bentuk keterlibatan secara langsung manajer dalam menyusun rencana kerja dan anggaran unit bisnis stratejik dengan tujuan untuk mencapai sasaran kinerja unit bisnis stratejik pada khususnya dan tujuan PTPN XII (Persero) pada umumnya.
2. Pengaruh variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi, dalam hal ini budaya PTPN XII (Persero), sebagai variabel moderator dapat lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan. Kontribusi atau pengaruh variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator terhadap variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 60,50%. Sisanya 39,50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Besarnya pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis stratejik sebelum berinteraksi adalah dari 0,483

menjadi 0,605 setelah berinteraksi sehingga terjadi peningkatan pengaruh kinerja sebesar 0,122 (12,20%). Sedangkan hasil regresi ANOVA juga menunjukkan penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik berpengaruh secara signifikan.

3. Pengaruh antara variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen karyawan, khususnya manajer unit bisnis stratejik, sebagai variabel moderator dapat lebih meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan. Kontribusi atau pengaruh variabel bebas, yaitu penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator terhadap variabel kinerja unit bisnis stratejik sebesar 56,00%. Sisanya 44,00% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh interaksi variabel penganggaran partisipatif dengan komitmen sebagai variabel moderator terhadap kinerja unit bisnis stratejik sebelum berinteraksi adalah dari 0,483 menjadi 0,560 setelah berinteraksi sehingga terjadi peningkatan pengaruh kinerja unit bisnis stratejik sebesar 0,077 (7,70%). Sedangkan hasil regresi ANOVA juga menunjukkan penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik berpengaruh secara signifikan.

## 7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan kepada PTPN XII (Persero) dan penelitian selanjutnya adalah :

1. Manajemen PTPN XII (Persero) perlu mempertahankan dan mengembangkan sistem penganggaran partisipatif.
2. Penganggaran partisipatif sebagai perwujudan keterlibatan manajer unit bisnis stratejik dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dapat dikembangkan ke jajaran manajer tingkat menengah dan bawah.
3. Untuk menghasilkan kinerja unit bisnis stratejik dan PTPN XII (Persero) yang optimal maka budaya PTPN XII (Persero) dan komitmen karyawan, khususnya para manajer di semua lini, juga harus dijaga keberadaannya dan konsistensinya serta terpelihara dengan baik. Hal ini perlu mengingatkan peranserta manajemen dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan atau penganggaran partisipatif yang didukung dengan budaya organisasi dan komitmen terbukti dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik.
4. Meskipun PTPN XII (Persero) sudah memiliki budaya perusahaan yang baik dan didukung oleh karyawan yang mempunyai komitmen, hal ini hendaknya tidak menjadikan manajemen PTPN XII (Persero) puas dengan keadaan yang demikian. Harus disadari bahwa segala sesuatu yang telah dibangun di masa lalu akan menjadi kadaluwarsa jika tidak diperbarui. Untuk itu PTPN XII (Persero) ke depan harus dapat membangun budaya organisasi dan menumbuh-kembangkan komitmen manajerial pada PTPN XII (Persero) untuk menghadapi perubahan

yang semakin turbulen sehingga mampu bersaing dan dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

5. Dalam penelitian ini kinerja yang dibahas hanya dari sudut pandang perusahaan, khususnya kinerja unit bisnis stratejik. Namun, penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan mengaitkan secara lebih spesifik tentang kinerja individu manajer unit bisnis stratejik tersebut dengan mengembangkan *Key Performance Indicators* (Indikator Kinerja Kunci) yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan kontrak manajemen secara berjenjang.



# DAFTAR PUSTAKA



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Atkinson. 1995. *Management Accounting*. International Edition. New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International, Inc.
- Argyris, C. 1952. The Impacts of Budget on People. New York : Financial Executives Foundation. Hal. 1-32, dalam Siegel, Gary, dan Helena Ramanauskas, 1989, *Behavioral Accounting*. Cincinnati. Ohio. SouthWestern Publishing, Co.
- Arikunto, S. 1992. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Bandung. Bina Aksara.
- As'ad, Mohammad. 1998. *Psikologi Industri*. Edisi Empat. Cetakan Pertama. Liberty. Yogyakarta. (Maret).
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Bearden, William O., Richard G. Netemeyer, and Mary F. Mobley. 1993. *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. United States of America. Sage Publications, Inc.
- Brownell, P. 1982. Participation in The Budgeting Process : When It Works and When It Doesn't. *Journal of Accounting Literature*. Spring. Pp. 124-153.
- \_\_\_\_\_, and Mark Hirst. 1986. Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty : Test of Three Way Interaction. *Journal of Accounting Research*. Vol. 24. pp. 241-249.
- \_\_\_\_\_, Mc Inness M. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. LXI. No. 4. October. Pp. 587-600. Calder dan Ross, 1976;
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources : Productivity, Quality Work of Life, Profits*. Fourth Edition. New York. McGraw-Hill, Inc.
- Chia, Yew Ming. 1995. Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effects on Managerial Performance : A Singapore Study. *Journal of Business Finance and Accounting*. September. pp. 811-830.
- Cooper, Donald R. and C. William Emory. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid Satu. Edisi Kelima. Cetakan Ketiga. Jakarta. Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 1997. *Metode Penelitian untuk Ilmu-ilmu Perilaku: Acuan Dasar bagi Mahasiswa Program Sarjana dan Peneliti Pemula*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara. (September).

- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1993. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Ninth Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Dunk, A.S. 1995. The effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* 68. April. pp. 400-410.
- Early, P.C. and Lind, E.A. 1985. Procedural Justice and Participation in Task Selection : The Role of Control in Mediating Justice Judgements. *Journal of Personality and Social Psychology* 56. (6) : pp. 1148 – 1160.
- Frucot, V. and Shearon, W.T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Maxican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review* 68. January. pp 80-89.
- Govindarajan, V. 1984. Appropriates of Accounting Data in Performance Evaluation : An Emirical Animation of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. *Accounting Organizations and Society*. pp. 125-135.
- \_\_\_\_\_, 1986. Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial attitudes and Performance : Universalistic and Contingency Perspective, Decision Science. *Accounting Organizations and Society*. pp. 496-516.
- Govindarajan, V. and Gupta, A.K. 1985. Linking Control Systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance. *Accounting Organization and Society*. pp. 51-56.
- Hakim, Abdul. 2001. *Statistika Deskriptif: untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta. Penerbit Ekonisia.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga. Jakarta. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Heneman, H.G. 1974. Comparisons of Self and Superior ratings of Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*. Pp. 638-542.
- Horngren, Charles T. and Datar M. Srikan. 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphases*. 8<sup>th</sup>. Neew Jersey. Englewood Cliffs. Prentice-Hall International, Inc.
- \_\_\_\_\_, Gary L. Sunden, and William O. Stratton. 1996. *Introduction Management Accounting*. New Jersey. Englewood Cliffs. Prentice Hall International, Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta. (Oktober).

- Indriantoro, Nur. 1995. *Accounting Development in Indonesia : The Effects of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culture Dimensions as Moderating Variables*. *Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi*. LPFEUI. Jakarta.
- Ittner, C.D. and D.F. Larcker. 1997. Quality Strategic Control System and Organizational Performance. *Accounting Organization and Society*. Vol. 33. No.3/4. pp 293-314.
- Ivancevich, John M. 1992. *Human Resource Management : Foundation of Personnel*. New York. Richard D. Irwin, Inc.
- Kenis, Izzetin. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol. LIV. No. 4. October. pp. 707-721.
- Lawrence, Jennifer and Paul Berger. 1998. Let's Hold A Focus Group!. *Journal of Marketing Strategies*. pp. 40-43.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Mahoney, Thomas, T.H. Jerdee, and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Southwestern Publishing.
- Malhotra, Naresh K. 1999. *Marketing Research: An Applied Research*. Third Edition. International Edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Empat. Cetakan Pertama. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- Merchant, K. 1984. The Design of Corporate Budgeting Systems : Influence on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*. 56. pp. 813-829.
- Mia, L. 1988. Managerial Attitude, Motivation, and Effectiveness of Budget Participation. *Accounting Organization and Society*. 13. pp. 465-476.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude : A Field Study. *The Accounting Review*. pp. 133-143.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen : Konsep dan Rekayasa*. Edisi 2. Cetakan 2. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Murray, Dennis. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting an Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*. Volume 2.

- Nouri, H. 1992. The Effect of Budgetary Participation on Job Performance : A Conceptual Model and its Empirical Test. *Dissertation at Temple University Graduate Board*. Not Published.
- Nouri, H. and Parker, R.J. 1995. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance : The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting Organization and Society*. Vol. 23.5/6. pp. 467-483.78
- Riyadi, Slamet. 1998. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. UGM. Tesis
- Robbins, Stephen P. 1993. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Application*. Eight Edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Rue, Leslie and Lyold L. Byars. 1995. *Management, Skills, and Application*. Seventh Edition. Chicago. Irwin.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- \_\_\_\_\_, 2004. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Cetakan Kedua. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia. Jakarta. April.
- Schein, Edgar. 1992. *An Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Fransisco. Jossey-Bass Publisher.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business-A Skill Building Approach*. 2nd Ed. Toronto, John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, Dergibson dan Sugiarto. 2000. *Metode Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siegel, G. and Marconi H. R. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati. Ohio. South-Western Publishing Co.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Rupa Aksara.
- Siswanto, Bejo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Cetakan Kedua. Bandung. Sinar Baru.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya. Malang.
- Statement of Corporate Intent: 2004-2006*. 2003. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).



- Supomo, Bambang. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Efektifitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. UGM. Tesis.
- Supriyono, R.A. dan Syakhroza, Akhmad. 2003. Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial sebagai Variabel Moderating Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Proceeding Simposium Nasional Indonesia VI*. Surabaya. Hal. 955-970.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Suyadi, Prawirosentono. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE Yogyakarta. pp. 2.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Tanya-Jawab Budaya Organisasi. (Organizational Culture)*. Jakarta. Harvarindo 2002.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.





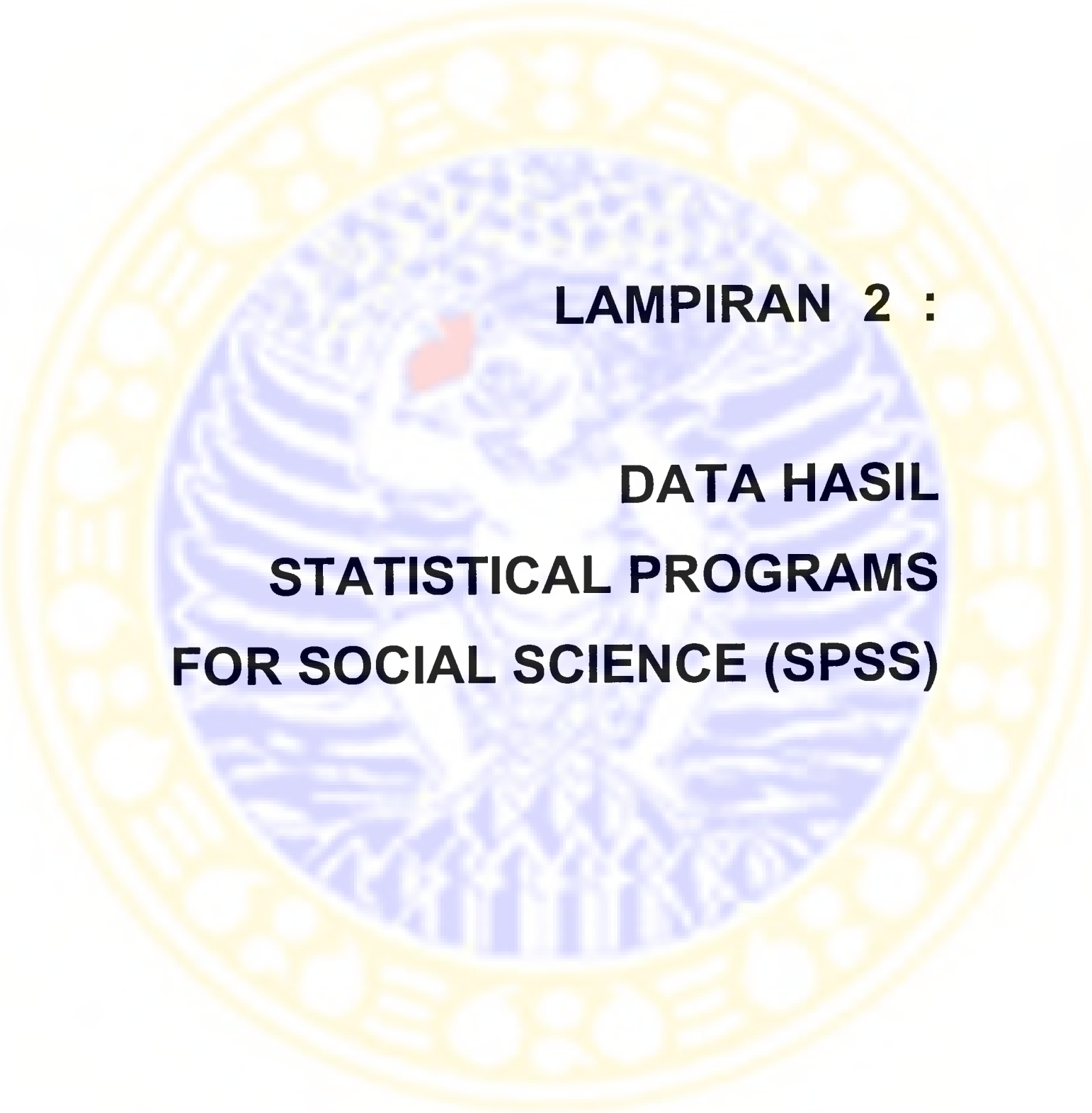
**LAMPIRAN 1 :**  
**DATA HASIL PENELITIAN**

DATA HASIL PENELITIAN

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1ma	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	X2ma
1	4	4	4	4	3	4	3,63	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3,58	
2	3	3	5	3	3	4	3,5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,69		
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00		
4	2	2	3	3	3	3	2,67	5	5	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3,15		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,65		
6	3	4	1	2	3	2	2,5	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	1	3	2	2	2	3	4	3,12		
7	3	3	3	5	3	2	3,17	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3,42		
8	4	4	5	5	4	4	4,33	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3,50		
9	5	4	5	4	4	5	4,5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4,12		
10	3	2	3	3	2	3	2,67	3	4	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,62		
11	4	5	4	4	4	4	4,17	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3,48		
12	2	3	2	3	2	3	2,5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,15	
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,00		
14	3	3	5	3	4	4	3,67	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3,62	
15	4	4	4	4	5	5	4,33	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,38	
16	3	3	4	3	4	3	3,33	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,38	
17	3	4	4	4	4	3	3,5	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3,27	
18	3	4	4	3	4	3	3,5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3,54	
19	5	5	4	4	4	3	4,17	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,15	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
21	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3,15	
22	4	4	4	4	4	4	3,83	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,82	
23	4	4	5	4	4	4	4,17	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,42	
24	4	4	5	4	5	5	4,5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,50	
25	5	3	3	3	4	3	3,5	2	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3,42	
26	5	4	5	4	4	5	4,5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,50	
27	5	5	5	3	5	5	4,67	5	5	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3,38	
28	5	4	5	5	5	4	4,87	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	2	3	3	5	2	2	3,65	
29	5	5	5	5	5	4	4,67	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,81
30	5	5	5	5	4	4	4,67	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,85
31	3	3	4	4	3	3	3,17	4	5	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,62
32	4	4	5	5	4	5	4,5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,50
33	3	3	4	4	3	5	3,67	4	4	5	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,85
34	3	3	3	3	4	4	3,33	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,19

DATA HASIL PENELITIAN

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	
1	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7
2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3,53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3,73	5	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4
6	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,93	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3,27	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,3
8	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3,73	5	3	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4
9	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4,13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2,13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3,53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2,87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
15	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4,53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,9
17	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3,47	4	4	4	2	3	3	3	1	3	4	3,1	
18	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,93	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3,6	
19	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3,27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4,2
22	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3,67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,6
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,27	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3,4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,8
29	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,47	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,9
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,2	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4,2
33	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3,9
34	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,07	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



**LAMPIRAN 2 :**

**DATA HASIL  
STATISTICAL PROGRAMS  
FOR SOCIAL SCIENCE (SPSS)**

## Lampiran 2 / 1-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Frequencies****Frequency Table****X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	12	35.3	35.3	41.2
	4	10	29.4	29.4	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	10	29.4	29.4	35.3
	4	15	44.1	44.1	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	1	2.9	2.9	5.9
	3	6	17.6	17.6	23.5
	4	12	35.3	35.3	58.8
	5	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	14	41.2	41.2	44.1
	4	11	32.4	32.4	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.9	5.9	5.9
3	8	23.5	23.5	29.4
4	17	50.0	50.0	79.4
5	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.9	5.9	5.9
3	10	29.4	29.4	35.3
4	14	41.2	41.2	76.5
5	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	5.9	5.9	5.9
3	9	26.5	26.5	32.4
4	17	50.0	50.0	82.4
5	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	23.5	23.5	23.5
4	19	55.9	55.9	79.4
5	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	35.3	35.3	35.3
4	15	44.1	44.1	79.4
5	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 3-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	1	2.9	2.9	5.9
	3	10	29.4	29.4	35.3
	4	11	32.4	32.4	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	18	52.9	52.9	58.8
	4	6	17.6	17.6	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	14.7	14.7	14.7
	3	13	38.2	38.2	52.9
	4	5	14.7	14.7	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	12	35.3	35.3	47.1
	4	10	29.4	29.4	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	15	44.1	44.1	52.9
	4	6	17.6	17.6	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 4-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	20.6	20.6	20.6
	3	16	47.1	47.1	67.6
	4	4	11.8	11.8	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	13	38.2	38.2	44.1
	4	9	26.5	26.5	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	16	47.1	47.1	52.9
	4	9	26.5	26.5	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	5	14.7	14.7	20.6
	4	15	44.1	44.1	64.7
	5	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	7	20.6	20.6	29.4
	4	15	44.1	44.1	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 5-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	13	38.2	38.2	44.1
	4	15	44.1	44.1	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	11	32.4	32.4	41.2
	4	17	50.0	50.0	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	11	32.4	32.4	41.2
	4	16	47.1	47.1	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	16	47.1	47.1	55.9
	4	11	32.4	32.4	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	3	8.8	8.8	11.8
	3	12	35.3	35.3	47.1
	4	14	41.2	41.2	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 6-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

X2.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	9	26.5	26.5	35.3
	4	17	50.0	50.0	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	23.5	23.5	23.5
	3	13	38.2	38.2	61.8
	4	10	29.4	29.4	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	11	32.4	32.4	44.1
	4	16	47.1	47.1	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	15	44.1	44.1	50.0
	4	15	44.1	44.1	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

X2.23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	2	5.9	5.9	8.8
	3	11	32.4	32.4	41.2
	4	13	38.2	38.2	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



## Lampiran 2 / 7-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## X2.24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	8	23.5	23.5	29.4
	4	12	35.3	35.3	64.7
	5	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X2.25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	7	20.6	20.6	29.4
	4	18	52.9	52.9	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X2.26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	5	14.7	14.7	26.5
	4	20	58.8	58.8	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	5	14.7	14.7	23.5
	4	24	70.6	70.6	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	8	23.5	23.5	26.5
	4	23	67.6	67.6	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 8-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	11	32.4	32.4	35.3
	4	19	55.9	55.9	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	10	29.4	29.4	35.3
	4	13	38.2	38.2	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	38.2	38.2	38.2
	4	14	41.2	41.2	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	10	29.4	29.4	38.2
	4	13	38.2	38.2	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	11.8	11.8	11.8
	3	8	23.5	23.5	35.3
	4	20	58.8	58.8	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 9-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	14.7	14.7	14.7
	3	16	47.1	47.1	61.8
	4	5	14.7	14.7	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	13	38.2	38.2	41.2
	4	12	35.3	35.3	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X3.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	9	26.5	26.5	29.4
	4	19	55.9	55.9	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X3.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	13	38.2	38.2	44.1
	4	15	44.1	44.1	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**X3.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	18	52.9	52.9	55.9
	4	9	26.5	26.5	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Lampiran 2 / 10-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## X3.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	10	29.4	29.4	35.3
	4	11	32.4	32.4	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	10	29.4	29.4	32.4
	4	16	47.1	47.1	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## X3.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	8.8	8.8	8.8
	3	7	20.6	20.6	29.4
	4	13	38.2	38.2	67.6
	5	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	20.6	20.6	20.6
	4	18	52.9	52.9	73.5
	5	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	5.9	5.9	5.9
	3	10	29.4	29.4	35.3
	4	16	47.1	47.1	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.9	2.9	2.9
3	8	23.5	23.5	26.5
4	19	55.9	55.9	82.4
5	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	18	52.9	52.9	52.9
4	9	26.5	26.5	79.4
5	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	11.8	11.8	11.8
4	20	58.8	58.8	70.6
5	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	12	35.3	35.3	35.3
4	16	47.1	47.1	82.4
5	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

## Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	14.7	14.7	14.7
4	18	52.9	52.9	67.6
5	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	



## Lampiran 2 / 12-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	2	1	2.9	2.9	5.9
	3	5	14.7	14.7	20.6
	4	19	55.9	55.9	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.9	2.9	2.9
	3	11	32.4	32.4	35.3
	4	15	44.1	44.1	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	17.6	17.6	17.6
	4	21	61.8	61.8	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	19.3235	12.4679	.7876	.8623
X1.2	19.3529	13.5080	.6974	.8770
X1.3	19.0588	12.2995	.7532	.8687
X1.4	19.3824	13.8797	.6190	.8886
X1.5	19.2941	13.6078	.7048	.8762
X1.6	19.3235	13.1952	.7287	.8722

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 34.0

N of Items = 6

Alpha = .8932

## Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	3.9706	.4537	.6565	.
X2.2	3.7941	.6533	.6565	.

### Reliability Coefficients

N of Cases = 34.0

N of Items = 2

Alpha = .7847

## Lampiran 2 / 15-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Reliability**

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

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

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.3	37.1471	71.3414	.6690	.9648
X2.4	37.1176	65.1979	.8655	.9589
X2.5	37.4118	66.4314	.8632	.9590
X2.6	37.3529	64.4171	.8332	.9603
X2.7	37.3529	66.9020	.7750	.9619
X2.8	37.3235	65.3164	.8588	.9591
X2.9	37.6765	64.2861	.8992	.9577
X2.10	37.2059	65.9866	.8728	.9587
X2.11	37.3824	66.8494	.8721	.9589
X2.12	36.9118	68.6283	.7616	.9622
X2.13	37.1176	67.3191	.8106	.9607

## Reliability Coefficients

N of Cases =     34.0

N of Items = 11

Alpha =     .9637

## Lampiran 2 / 16-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Reliability**

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

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.14	14.1765	8.5740	.7744	.8940
X2.15	14.2059	8.5321	.7801	.8928
X2.16	14.1765	8.6346	.7105	.9064
X2.17	14.3235	8.1043	.8362	.8807
X2.18	14.2941	7.7291	.7976	.8902

## Reliability Coefficients

N of Cases = 34.0

N of Items = 5

Alpha = .9125



## Lampiran 2 / 17-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Reliability**

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

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

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.19	13.9412	9.0267	.6203	.8923
X2.20	14.4118	8.1889	.7194	.8722
X2.21	14.1176	8.2282	.8306	.8466
X2.22	14.1471	8.7353	.8627	.8473
X2.23	13.9706	8.0294	.6976	.8797

## Reliability Coefficients

N of Cases =     34.0

N of Items =    5

Alpha =     .8913

## Lampiran 2 / 18-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Reliability**

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

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

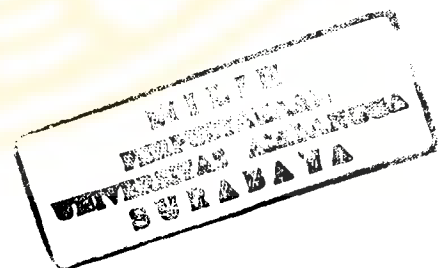
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.24	7.5588	2.6176	.7523	.8962
X2.25	7.7647	2.6702	.8418	.8171
X2.26	7.7941	2.7139	.8037	.8486

## Reliability Coefficients

N of Cases = 34.0

N of Items = 3

Alpha = .8974



## Lampiran 2 / 19-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Reliability**

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

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

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	52.4706	85.5900	.6981	.9543
X3.2	52.4412	86.3146	.7618	.9537
X3.3	52.5000	85.8939	.7115	.9542
X3.4	52.3529	82.1747	.7598	.9531
X3.5	52.3824	84.4857	.7323	.9536
X3.6	52.4412	80.7995	.8200	.9517
X3.7	52.6176	83.6373	.7686	.9529
X3.8	52.7353	80.6248	.7404	.9540
X3.9	52.4118	81.7647	.8364	.9514
X3.10	52.3824	86.1827	.6437	.9553
X3.11	52.5882	83.9465	.7499	.9533
X3.12	52.6176	83.6979	.7249	.9537
X3.13	52.2941	80.4563	.8323	.9514
X3.14	52.3824	82.1221	.7858	.9525
X3.15	52.2647	80.9278	.7842	.9526

## Reliability Coefficients

N of Cases = 34.0

N of Items = 15

Alpha = .9562

## Lampiran 2 / 20-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Reliability**

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

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1	35.2941	26.2745	.6682	.9100
Y1.2	35.5882	24.7344	.7495	.9052
Y1.3	35.4706	25.7112	.7124	.9075
Y1.4	35.6765	25.6194	.6420	.9119
Y1.5	35.1765	26.2709	.7547	.9062
Y1.6	35.5294	25.4082	.7734	.9041
Y1.7	35.1765	26.1497	.7128	.9077
Y1.8	35.4118	25.8253	.5442	.9195
Y1.9	35.5294	24.9234	.7481	.9053
Y1.10	35.3235	26.6497	.6898	.9093

## Reliability Coefficients

N of Cases = 34.0

N of Items = 10

Alpha = .9171

## Lampiran 2 / 21-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi anggaran	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 <sup>a</sup>	.483	.466	.4101

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.017	1	5.017	29.838	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5.381	32	.168		
	Total	10.398	33			

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1	(Constant)	1.840	.390		4.718	.000					
	Partisipasi anggaran	.543	.099	.695	5.482	.000	.695	.695	.695	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik



## Lampiran 2 / 22-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi anggaran*budaya kerja, Partisipasi anggaran, Budaya kerja		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.578	.3647

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*budaya kerja, Partisipasi anggaran, Budaya kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.408	3	2.136	16.061	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.990	30	.133		
	Total	10.398	33			

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*budaya kerja, Partisipasi anggaran, Budaya kerja  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3.413	1.787		1.910	.066			
	Partisipasi anggaran	-.314	.451	-.401	-.695	.492	.695	-.126	-.079
	Budaya kerja	-.127	.557	-.142	-.227	.822	.759	-.041	-.026
	Partisipasi anggaran*budaya kerja	.151	.128	1.289	1.184	.246	.778	.211	.134

- a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

## Lampiran 2 / 23-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi anggaran*komitmen, Komitmen, Partisipasi anggaran	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 <sup>a</sup>	.561	.517	.3901

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*komitmen, Komitmen, Partisipasi anggaran

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.833	3	1.944	12.777	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.565	30	.152		
	Total	10.398	33			

- a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*komitmen, Komitmen, Partisipasi anggaran  
b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2.337	1.770		1.321	.197			
	Partisipasi anggaran	.086	.468	.110	.184	.855	.695	.034	.022
	Komitmen	.078	.510	.090	.152	.880	.688	.028	.018
	Partisipasi anggaran*komitmen	.066	.124	.565	.532	.598	.749	.097	.064

- a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

## Lampiran 2 / 24-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi anggaran*budaya kerja	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.593	.3581

a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*budaya kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.294	1	6.294	49.080	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.104	32	.128		
	Total	10.398	33			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*budaya kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.608	.199		13.095	.000		
	Partisipasi anggaran*budaya kerja	.091	.013	.778	7.006	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Partisipasi anggaran	-.293 <sup>a</sup>	-.911	.369	-.162	.120	8.325	.120
	Budaya kerja	.216 <sup>a</sup>	.616	.542	.110	.102	9.774	.102

a. Predictors in the Model: (Constant), Partisipasi anggaran\*budaya kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Stratejik

## Lampiran 2 / 25-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi anggaran* komitmen	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 <sup>a</sup>	.560	.547	.3779

a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.827	1	5.827	40.803	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.570	32	.143		
	Total	10.398	33			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi anggaran\*komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.642	.213		12.431	.000		
	Partisipasi anggaran*komitmen	8.748E-02	.014	.749	6.388	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Partisipasi anggaran	.032 <sup>a</sup>	.105	.917	.019	.151	6.622	.151
	Komitmen	-.003 <sup>a</sup>	-.009	.993	-.002	.155	6.457	.155

a. Predictors in the Model: (Constant), Partisipasi anggaran\*komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Bisnis Strategik

## Lampiran 2 / 26-26 : Data Hasil Statistical Programs for Social Science (SPSS)

## Nonparametric Correlations

## Correlations

			Unstandardized Residual	Partisipasi anggaran
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	-.019
		Sig. (2-tailed)	.	.915
		N	34	34
	Partisipasi anggaran	Correlation Coefficient	-.019	1.000
		Sig. (2-tailed)	.915	.
		N	34	34

## Correlations

			Partisipasi anggaran	Budaya kerja	Partisipasi anggaran*budaya kerja	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Partisipasi anggaran	Correlation Coefficient	1.000	.778**	.928**	-.062
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.728
		N	34	34	34	34
	Budaya kerja	Correlation Coefficient	.778**	1.000	.940**	-.014
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.936
		N	34	34	34	34
	Partisipasi anggaran*budaya kerja	Correlation Coefficient	.928**	.940**	1.000	-.022
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.901
		N	34	34	34	34
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.062	-.014	-.022	1.000
		Sig. (2-tailed)	.728	.936	.901	.
		N	34	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Correlations

			Partisipasi anggaran	Komitmen	Partisipasi anggaran*komitmen	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Partisipasi anggaran	Correlation Coefficient	1.000	.668**	.928**	.029
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.870
		N	34	34	34	34
	Komitmen	Correlation Coefficient	.668**	1.000	.881**	.061
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.732
		N	34	34	34	34
	Partisipasi anggaran*komitmen	Correlation Coefficient	.928**	.881**	1.000	.039
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.829
		N	34	34	34	34
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.029	.061	.039	1.000
		Sig. (2-tailed)	.870	.732	.829	.
		N	34	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).



**LAMPIRAN 3 :**

**PERMOHONAN UNTUK  
MENJADI RESPONDEN**



## Lampiran 3 / 1-1 : Permohonan Untuk Menjadi Responden

Surabaya, 25 Oktober 2004

Hal : Permohonan untuk menjadi responden

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Manajer Unit  
PT Perkebunan Nusantara XII  
Jl. Rajawali No. 44, Surabaya

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana (S2) Program Studi Magister Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini sedang melakukan penelitian yang berhubungan dengan peran serta manajer dalam penyusunan anggaran, budaya perusahaan, komitmen manajer, dan kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian ini dilaksanakan dalam kaitannya dengan tugas penyusunan TESIS. Salah satu bagian penting dalam proses penelitian ini adalah pengumpulan data melalui kuesioner yang diisi oleh Bapak/Ibu.

Saya menyadari bahwa kesibukan tugas Bapak/Ibu akan terganggu, namun saya berkeyakinan bahwa penelitian ini tidak akan memberikan hasil yang berarti tanpa adanya perantara dan kerjasama dari Bapak/Ibu. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi yang saya butuhkan dengan cara mengisi kuesioner yang saya lampirkan bersama surat ini.

Data yang terkumpul nantinya akan dianalisis dan disajikan dalam bentuk agregat, sehingga data tersebut akan tersaji secara keseluruhan (bukan individual) mengenai informasi yang telah saya terima.

Perlu Bapak/Ibu ketahui, bahwa sesuai dengan etika penelitian data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Apabila Bapak/Ibu menghendaki ringkasan hasil dari penelitian ini, akan saya serahkan kepada Bapak/Ibu di kantor PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) di Surabaya.

Saya sangat berterimakasih dan sangat mengharapkan jawaban kuesioner ini, dapat saya ambil kembali 1 (satu) minggu kemudian.

Demikian permohonan ini saya buat. Atas partisipasi dan kemurahan hati yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Bambang Widjanarko



**LAMPIRAN 4 :**  
**KUESIONER PENELITIAN**

## Lampiran 4 / 1-7 : Kuesioner Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN****A. Pernyataan responden mengenai identitas diri****Petunjuk:****Tuliskan pada titik-titik jawaban yang telah disediakan :**

1. Nama : \_\_\_\_\_ ( jika tidak keberatan )
2. Unit Kerja : \_\_\_\_\_
3. Jenis kelamin : 1. Laki-laki                      2. Perempuan
4. Umur : 1. 18-24 tahun      2. 25-31 tahun      3. 32-38 tahun  
          4. 39-45 tahun      5. Lebih dari 45 tahun
5. Pendidikan tertinggi : 1. SLTA                      2. Diploma                      3. Sarjana strata 1  
                                  4. Sarjana strata 2    5. Sarjana strata 3
6. Lama bekerja : 1. Kurang dari 20 tahun  
                          2. Lebih dari 20 hingga 25 tahun  
                          3. Lebih dari 25 hingga 30 tahun  
                          4. Lebih dari 30 tahun

## Lampiran 4 / 2-7 : Kuesioner Penelitian

**A. Peranserta dalam Penyusunan Anggaran :****PETUNJUK :**

Silahkan mengisi jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (×), dimana: SR = Sangat Rendah, R = Rendah, C = Cukup, T = Tinggi, dan ST = Sangat Tinggi.

No.	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
1.	Seberapa besar keterlibatan Bapak/Ibu dalam pengusulan dan penyusunan anggaran bidang yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dalam lingkungan PTPN XII ?					
2.	Seberapa tinggi tingkat kelogisan alasan yang diberikan oleh atasan Bapak/Ibu dalam merevisi anggaran yang Bapak/Ibu usulkan atau susun					
3.	Seberapa sering Bapak/Ibu mengajak atasan Bapak/Ibu untuk mendiskusikan anggaran yang Bapak/Ibu usulkan ?					
4.	Seberapa besar pengaruh Bapak/Ibu miliki dalam penentuan jumlah anggaran final yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?					
5.	Seberapa besar Bapak/Ibu merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?					
6.	Seberapa sering atasan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan selama penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu ?					

## Lampiran 4 / 3-7 : Kuesioner Penelitian

**B. Budaya Perusahaan :****PETUNJUK :**

Silahkan mengisi jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (×), dimana: SL = Sangat Lemah, L = Tidak Lemah, C = Cukup, K = Kuat, dan SK = Sangat Kuat.

No	Pernyataan	SL	L	C	K	SK
1.	Bapak/Ibu mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan					
2.	Selama ini telah terjalin kerjasama diantara karyawan perusahaan, termasuk Bapak/Ibu					
3.	Semua manajer unit, termasuk Bapak/Ibu, adalah pelaku bisnis yang profesional					
4.	Semua manajer unit, termasuk Bapak/Ibu, memiliki integritas tinggi kepada PTPN XII					
5.	Semua manajer unit, termasuk Bapak/Ibu merasa ikut memiliki ( <i>sense of belonging</i> ) terhadap UBS dan PTPN XII					
6.	Bapak/Ibu senantiasa berupaya agar setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menghasilkan nilai tambah					
7.	Bapak/Ibu senantiasa berupaya agar setiap pekerjaan dan kegiatan harus selalu menunjang keunggulan dalam persaingan					
8.	Penghargaan diberikan kepada setiap manajer unit termasuk Bapak/Ibu secara adil					
9.	Hukuman diberikan kepada manajer unit termasuk Bapak/Ibu secara adil					
10.	Penilaian didasarkan atas kompetensi dan kinerja karyawan, bukan lagi berdasarkan senioritas					
11.	Semua insan, termasuk Bapak/Ibu, sadar bahwa masa depan UBS dan perusahaan tergantung pada diri sendiri. Keputusan yang dibuat hari ini mempengaruhi nasib UBS dan PTPN XII dikemudian hari					
12.	Demi terjaminnya masa depan PTPN XII, diperlukan peningkatan kreatifitas					

## Lampiran 4 / 4-7 : Kuesioner Penelitian

13.	Demi terjaminnya masa depan PTPN XII, diperlukan penciptaan inovasi					
14.	Setiap manajer unit dapat menerima, menghayati, dan mengamalkan visi dan misi PTPN XII dengan sepenuh hati					
15.	Bapak/Ibu senantiasa berusaha untuk menampilkan kinerja terbaik para karyawan					
16.	Bapak/Ibu akan bersaing secara sehat dalam upaya pencapaian tujuan PTPN XII					
17.	Bapak/Ibu dapat memenuhi kewajiban (tugas atau pekerjaan) yang dibebankan oleh PTPN XII					
18.	Bapak/Ibu senantiasa menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan oleh PTPN XII					
19.	Bapak/Ibu sedapat mungkin akan mentaati perintah dan tugas yang diberikan oleh atasan					
20.	Bapak/Ibu menghormati tatacara untuk berhubungan dengan sesama karyawan di dalam satu bagian					
21.	Bapak/Ibu menghormati tatacara untuk berhubungan dengan unit/bagian lain sehubungan dengan tugas					
22.	Bapak/Ibu mentaati jam kerja yang telah ditetapkan					
23.	Bapak/Ibu selalu menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja yang telah ditentukan					
24.	Suasana tata ruang kerja yang nyaman dan menyenangkan sangat mendukung penyelesaian pekerjaan					
25.	Dilingkungan kerja Bapak/Ibu telah tercipta iklim bersaing yang sehat baik sarana maupun fasilitas					
26.	Dilingkungan kerja Bapak/Ibu telah terbangun sikap keterbukaan dan saling percaya diantara sesama manajer unit, termasuk Bapak/Ibu dengan anak buah					



## Lampiran 4 / 5-7 : Kuesioner Penelitian

**C. Komitmen :****PETUNJUK :**

Silahkan mengisi jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (×), dimana: STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, C = Cukup, S = Setuju, dan SS = Sangat Setuju.

No	Pernyataan	STS	TS	C	S	SS
1.	Bapak/Ibu bersedia membantu PTPN XII agar berhasil dalam mencapai tujuan					
2.	Bapak/Ibu bersedia menceritakan kepada teman-teman atau kerabat Bapak/Ibu bahwa PTPN XII adalah tempat yang hebat untuk bekerja					
3.	Bapak/Ibu loyal terhadap PTPN XII					
4.	Bapak/Ibu bersedia menerima setiap tugas yang diberikan oleh PTPN XII					
5.	Bapak/Ibu merasakan adanya kesamaan pandangan dengan PTPN XII					
6.	Bapak/Ibu bersedia menceritakan pada orang lain bahwa Bapak/Ibu adalah bagian dari PTPN XII					
7.	Bapak/Ibu merasa tidak dapat bekerja lebih baik di perusahaan lain walaupun bidang pekerjaannya sama dengan PTPN XII					
8.	PTPN XII benar-benar memberikan inspirasi kepada Bapak/Ibu dalam menghasilkan kinerja terbaik berdasarkan kemampuan Bapak/Ibu					
9.	Sedikit perubahan yang terjadi pada diri Bapak/Ibu apabila meninggalkan PTPN XII					
10.	Bapak/Ibu merasa sangat senang telah memilih PTPN XII sebagai tempat kerja saat ini					
11.	Sangat banyak yang dapat diperoleh yang membawa perubahan pada diri Bapak/Ibu selama bekerja pada PTPN XII					
12.	Jarang sekali Bapak/Ibu merasa kesulitan untuk menyetujui kebijaksanaan PTPN XII dalam hal penting yang berhubungan dengan karyawan					

## Lampiran 4 / 6-7 : Kuesioner Penelitian

13.	Bapak/Ibu merasa benar-benar peduli terhadap kesuksesan PTPN XII di Surabaya di masa mendatang						
14.	Bagi Bapak/Ibu, PTPN XII di Surabaya adalah perusahaan terbaik dari seluruh perusahaan yang memungkinkan Bapak/Ibu bekerja didalamnya						
15.	Bekerja di PTPN XII di Surabaya merupakan salah satu keputusan terbaik dalam hidup Bapak/Ibu						

## Lampiran 4 / 7-7 : Kuesioner Penelitian

## D. Kinerja Unit Bisnis Strategik :

## PETUNJUK :

Silahkan mengisi jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (x), dimana: SR = Sangat Rendah, R = Rendah, C = Cukup, T = Tinggi, dan ST = Sangat Tinggi.

No	Pernyataan	SR	R	C	T	ST
1.	Bapak/Ibu dapat memenuhi kualitas produk UBS yang diminati pelanggan					
2.	Bapak/Ibu dapat memenuhi jumlah produksi UBS yang diminta pelanggan					
3.	Bapak/Ibu dapat memenuhi pelanggan UBS dengan tepat waktu atau sesuai dengan permintaan pelanggan					
4.	Bapak/Ibu perlu mengembangkan produk industri hilir UBS					
5.	Bapak/Ibu telah berhasil meningkatkan ketrampilan karyawan UBS					
6.	Bapak/Ibu telah berhasil merealisasikan target fisik yang dituangkan dalam anggaran					
7.	Bapak/Ibu telah berhasil merealisasikan target finansial yang dituangkan dalam anggaran UBS					
8.	Bapak/Ibu telah berhasil melakukan penghematan biaya UBS					
9.	Bapak/Ibu telah berhasil memperoleh sumber pendapatan UBS					
10.	Bapak/Ibu telah berhasil membina usaha kecil dan koperasi di lingkungan UBS					

Terimakasih.