

658.1511

RAS

P e

**PENGARUH PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DAN JOB-RELATED OUTCOMES MANAJERIAL
PADA INDUSTRI TEXTIL DI PEKALONGAN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi**



Diajukan oleh :

Nama : R a s w i d

NIM : C4C2001162

Kepada

PROGAM STUDI MASGISTER AKUNTANSI

PROGAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2004



SURAT PERNYATAN KEASLIAN TESIS

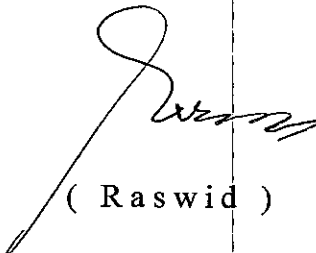
Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : R a s w i d

N i m : C 4 C 2 0 0 1 1 6 2

Menyatakan bahwa sesungguhnya tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah dipublikasikan untuk mendapatkan gelar pada Progam Magister Akuntansi atau pada progam lain. Karya ini adalah milik saya, oleh karena pertanggungjawaban sepenuhnya pada diri saya.

Pekalongan, 30 April 2004.



(R a s w i d)

Tesis berjudul
**PENGARUH PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DAN JOB-RELATED OUTCOMES MANAJERIAL
PADA INDUSTRI TEXTIL DI PEKALONGAN**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

N a m a : R a s w i d

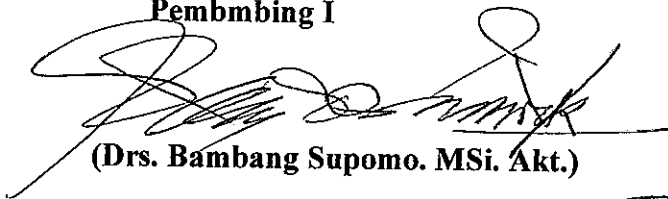
N I M : C4C2001162

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal: 30 April 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

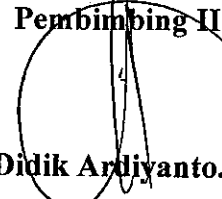


Susunan Tim Penguji:


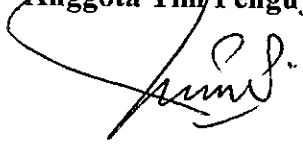

Pembimbing I


(Drs. Bambang Supomo. MSi. Akt.)


Pembimbing II



(Drs. Didik Ardiyanto. MSi. Akt.)

Anggota Tim Penguji

  
(Dr. Imam Ghozali. MSi. Akt.) (Dra. Zulaikha. MSi. Akt.) (Drs. Daljono. MSi. Akt.)

Semarang, 30 April 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program




(Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt.)

MOTTO

- Allah SWT. tidak membebani seseorang selain sesuai dengan kesanggupannya.
(Q.S. Al Baqarah : 286)
- Bila pergi membawa bekal, bila mati membawa amal dan jangan mencari kepuasan diatas penderitaan orang lain.
- Tiada jalan yang sulit bila dihadapi dengan kesabaran dan kesenangan hati, perbanyaklah sabar tawakal dalam menghadapi kesulitan dan bertindaklah bijaksana dalam mengatasinya.
(Penulis).
- Carilah keduniaanmu seolah-olah kamu akan hidup selama-lamanya, dan carilah akheratmu seolah-olah kamu akan mati esok.
(Propektus Asuransi Dana Haji, AJB Bumiputera 1912).

Kupersembahkan kepada :

1. *Ibu dan Bapak yang sangat kucintai.*
2. *Istri dan anak-anakku yang kusayangi.*
3. *kakak dan adik serta saudara-saudaraku yang kusayangi.*
4. *Rekan-rekan di PT Pismatex Textil Industry dan PT Pisma Putra Textile Pekalongan.*
5. *Rekan-rekan di Progam Pascasarjana Progam studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini menguji pengaruh persepsi budaya organisasi (BO) manajer terhadap hubungan antara partisipasi anggaran (PA) dan hasil kinerja (*Job-Related Outcomes*) manajerial, operasional *Job-Related Outcomes* yaitu kinerja manajerial (KM) dan *Job-Related Tension* (JRT). Hubungan antara PA dan *Job-Related Outcomes* (JRO) akan tergantung pada persepsi BO para manajer dari suatu pembaharuan (*innovation*) dan perhatian pada detail pekerjaan (*attention to detail*). Budaya organisasi ini berhubungan dengan *innovation* dan *attention to detail*.

Data yang mendukung untuk memprediksi bahwa meningkatnya PA akan menurunkan tingkat JRT bagi para manajer yang merasa perhatian yang tinggi pada *innovation* didalam BO para manajer; tanpa melihat persepsi para manajer yang perhatian pada detail pekerjaan (*attention to detail*). Ketika para manajer merasakan *low innovation*, bagaimanapun persepsi para manajer pada tingkat *attention to detail* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan PA dan JRT.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa, PA yang meningkat dapat mengurangi tingkat JRT untuk manajer yang merasakan *low innovation* dan *low attention to detail*. Sedangkan untuk para manajer yang merasakan *low innovation* dan *high attention to detail*, PA mempunyai pengaruh yang lemah terhadap tingkat JRT. Hubungan antara PA dan kinerja manajerial (KM) positif tidak ditemukan bukti pengaruh yang signifikan oleh persepsi BO para manajer.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran (PA); Budaya Organisasi (BO); Model Kontijensi; Kinerja Manajerial (KM); Interaksi ; Inovasi.

ABSTRACTION

This study examine the inpact of managers perceptions of their organizational culture (OC) on the relationship between budgetary participation (BP) and managerial job-related outcomes (JRO), operationalised as managerial performance (MP) and job-related tension (JRT). The relationship between BP and job-related outcomes would depend on managers perceptions of innovation and attention to detail, this OC are relations of innovation and attention to detail.

Data supported predictions that increasing BP would lower JRT for managers perceiving a high emphasis on innovation within their OC, regardless of their perceptions of an emphasis on attention to detail. When managers perceived low innovation, however, their perception of level of attention to detail had a significant effect on the relationship between BP and JRT.

The result of the study indicates, that increasing BP was found to decrease JRT for managers who perceived low innovation and low attention to detail. For managers who perceived low innovation and high attention to detail, BP this effect was attenuated on JRT. Finally the positive relationship between BP and managerial performance was not found to be affected significantly by managers' OC perceptions.

Keywords: *Budgetary Participation; Organisational Culture; Contingency Model; Managerial Performance; Interactions; Innovation.*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmannirrahhim,

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana S2 di Universitas Diponegoro Semarang, yang judul “Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan *Job-Related Outcomes* Manajerial Pada Industri Textil di Pekalongan.

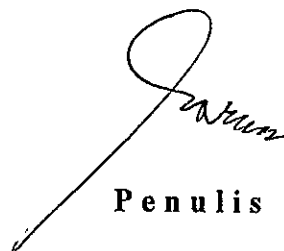
Pada kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan setinggi-tingginya kepada yang terhormat, Bapak **Drs. H. Mohamad Nasir, Msi. Akt.** selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya. Bapak **Dr. Jaka Isgiyarta, Msi. Akt.** selaku Deputy Direktur Bidang Akademik Program Pascasarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang. Bapak **Drs. Bambang Supomo, Msi. Akt.** selaku pembimbing utama yang telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini, dan Bapak **Drs. Didik Ardiyanto, Msi. Akt.** selaku pembimbing anggota yang telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk dalam penyelesaian tesis ini. Serta kepada Bapak dan ibu dosen pada Program Pascasarjana Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada Bapak **H. Jamal Ghozi Basymeleh** selaku Presiden direktur Pisma Group dan Bapak **Widodo, SE, Msi. Akt.** selaku Vice Presiden direktur Pisma Group yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, dan juga kepada Bapak/ibu manajer dan staff PT Pismatex Textile Industry dan PT Pisma Putra Textile Pekalongan, dan khusus kepada rekan-rekan yang membantu saya dalam proses penyusunan tesis ini, saya sampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas bantuan yang telah diberikan .

Selanjutnya saya sampaikan ucapan terima kasih atas bimbingan dan doa restu dari kedua orang tua saya yang telah banyak memberikan motivasi saya dalam menuntut ilmu. Terakhir ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya saya sampaikan kepada istri dan anak-anakku tercinta yang dengan setia mendampingi dalam menyelesaikan pendidikan. Semoga semua bantuan yang diberikan kepada saya mendapatkan anugerah dari Allah SWT. amin !

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan dari para pembaca. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan peminat masalah perilaku organisasi.

Pekalongan, 30 April 2004.



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Motto	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
 BAB II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Partisipasi Anggaran (PA)	11
2.1.2. Job-Related Outcomes (JRO)	12

	Halaman
2.1.2.1. Job-Related Tension (JRT).....	12
2.1.2.2. Kinerja Manajerial (KM)	12
2.1.2.3. Hubungan antara Job-Related Tension dan Kinerja Manajerial	13
2.1.3. Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Job - Related Outcomes Manajerial untuk para Manajer yang merasakan High Innovation.	13
2.1.3.1. Innovation	14
2.1.3.2. Attention to Detail	15
2.1.4. Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Job – Related Outcomes Manajerial untuk para Manajer yang merasakan Low Innovation..	17
2.2. Pengujian Hipotesis	19
 BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1. Populasi dan Sampel	23
3.2. Prosedur Pengumpulan Data	24
3.3. Variabel Operasional dan Pengukurannya	25
3.3.1. Persepsi Budaya Organisasi Para Manajer	26
3.3.2. Partisipasi Anggaran (PA)	27
3.3.3. Job-Related Tension (JRT)	27
3.3.4. Kinerja Manajerial (KM)	28
3.4. Analisa Data	29
3.4.1. Statistik Deskriptif.....	29
3.4.2. Uji Kualitas Data.....	31

	Halaman
3.4.3. Uji Asumsi Klasik	31
3.4.4. Uji Hipotesis	33
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Responden.....	35
4.2. Statistik Deskriptif	36
4.3. Uji Kualitas Data	38
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	41
4.4.1. Uji Multikolinieritas	42
4.4.2. Uji Autokorelasi	43
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas	44
4.4.4. Uji Normalitas.....	45
4.5. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	46
4.5.1. Pengujian Dan Pembahasan H1 dan H2	47
4.5.2. Pembahasan Dan Pengujian Sub Hipotesis	50
4.5.2.1. Job Related Tension.....	50
4.5.2.2. Kinerja Manajerial	53
BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan dan Implikasi.....	57
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	59
5.3. Saran (Rekomendasi) Penelitian.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	62
DAFTAR LAMPIRAN.....	64

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian	35
Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian dan Matrik Kolerasi.....	37
Tabel 3. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian dengan Cronbach Alpha	39
Tabel 4. Uji Validitas Data Variabel Penelitian dengan Product Moment Pearson	42
Tabel 5. Multicollinearity Statistik dan Matrik Kolerasi	42
Tabel 6. Hubungan antara 5 variabel penelitian dengan Pearson korelasi.....	46
Tabel 7. Hasil regresi Job-Related Tension dengan Innovation, Attention to detail dan Partisipasi Anggaran.....	48
Tabel 8. Hasil regresi Kinerja Manajerial dengan Innovation, Attention to detail dan Partisipasi Anggaran.....	49
Tabel 9. Hasil regresi Job-Related Tension dengan Attention to detail dan	
Partisipasi Anggaran pada High dan low Innovation Sub-Samples.....	52
Tabel 10. Hasil regresi Kinerja Manajerial dengan Attention to detail dan	
Partisipasi Anggaran pada High dan low Innovation Sub-Samples.....	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Konsep Model penelitian	10
Gambar 2. Scartterplot Dependen Variabel Kinerja Manajerial	70
Gambar 3. Scartterplot Dependen Variabel Job-Related Tension.....	70
Gambar 4. Normal P. plot Regresi Standardizes Residual Dependen Variabel Kinerja Manajerial.....	71
Gambar 5. Normal P. plot Regresi Standardizes Residual Dependen Variabel Job-Related Tension.....	71
Gambar 6. Histogram Dependen Variabel Kinerja Manajerial.....	72
Gambar 7. Histogram Dependen Variabel Job-Related Tension	72

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pertanyaan	64
Lampiran 2. Daftar Riwayat Hidup	69
Lampiran 3. Gambar Scartter Plot Dependen Variabel Kinerja Manajerial dan Job- Related Tension	70
Lampiran 4. Gambar Normal P. plot Regresi Residual Standardized Dependen Variabel Kinerja Manajerial dan Job-Related Tension	71
Lampiran 5. Gambar Histogram Dependen Variabel Kinerja Manajerial dan Job-Related Tension.....	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Konsep budaya organisasi (BO) telah diadopsi secara luas oleh para peneliti (Ashkanasy, Wilderom dan Peterson, 2000). Budaya organisasi umumnya berhubungan dengan sistem penilaian dari sebuah organisasi secara bersama-sama, dan memberikan dasar untuk pertimbangan manajerial tentang apa yang harus dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Penelitian Connor dan Becker (1994) setuju bahwa persepsi manajer pada budaya organisasi di tempat kerja para manajer merupakan faktor kunci yang menentukan pada sikap manajer terhadap pekerjaan, dan menyediakan kerangka penting bagi keputusan dan perilaku para manajer di lingkungan kerja. Penelitian lain menguji pengaruh persepsi BO manajer (*innovations dan attention to detail*) akan memegang peranan penting didalam penyusunan anggaran dan berdampak positif pada motivasi manajer (Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001). Sedangkan partisipasi anggaran dapat mengurangi *Job-Related Tension* (JRT) dan pengalaman para manajer dapat dipercaya untuk menyusun sasaran kinerja manajerial (Chenhall & Brownell, 1988).

Penelitian Kern, 1992 (dalam A. Setia Marsudi, 2000) tentang hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hasilnya menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan informasi yang diterima berkaitan dengan pekerjaan (*job relevant information*), sehingga manajer dapat meningkatkan efektifitas keputusan. Pada saat perubahan lingkungan yang relatif

tinggi, *job relevant information* akan mempengaruhi hubungan positif dengan partisipasi anggaran, sehingga kinerja manajerial akan meningkat.

Partisipasi anggaran berhubungan dengan keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran dan mempengaruhi target anggaran yang ditetapkan (Shields dan Young, 1993 dalam Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001). Argumentasi, bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi *job-related outcomes* (JRO) manajerial (yaitu kinerja manajerial dan *Job-Related Tension*), karena dapat mempengaruhi dan memotivasi bawahan untuk memperoleh *job-related outcomes* (kinerja) yang lebih baik.

Menurut Murray (1990), partisipasi merupakan cara memperoleh kinerja melalui identifikasi serta keterlibatan diri dengan tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dapat meningkatkan motivasi dan bertanggung jawab pada anggaran. Partisipasi dapat menjelaskan dan memperbaiki aliran informasi antara atasan dengan bawahan, sehingga keputusan yang diambil lebih berkualitas (Shields dan Young, 1993), serta partisipasi dapat meningkatkan *performance* melalui fasilitas pada pembelajaran dan penggabungan pengetahuan (Parker dan Wall, 1998).

Faktanya bahwa partisipasi anggaran tidak selalu bermanfaat, seperti penelitian Flamholtz (1983), dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk persepsi ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, kesulitan pekerjaan, struktur organisasi dan anggaran yang banyak menekankan pada evaluasi kinerja, serta hubungan antara partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* manajerial yang dimoderating oleh variabel-variabel lain (seperti desentralisasi).

Penelitian Flamholtz (1983 dalam Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001), menyimpulkan pertama, jika budaya perusahaan dengan sistem pengawasan

inti yang sesuai (*synchronised*), maka kemungkinan besar sistem pengawasan inti akan terintegrasi dengan baik, sehingga benar-benar mempengaruhi perilaku organisasi dalam mencapai maksud dan tujuan. Kedua, banyak spesifikasi manajer yang menerapkan budaya organisasi dengan berorientasi pada aturan, sehingga partisipasi anggaran dirasakan hanya merupakan sesuatu yang semu. Ketiga, banyak kegagalan yang dialami para manajer untuk mencapai target anggaran yang ditetapkan oleh manajemen.

Riset O'Connor (1995), menggunakan dasar penelitian yang digunakan Hofstede's (1980) yaitu mengukur *power distance*, hubungan antara partisipasi anggaran dan peran ambiguitas manajerial yang dimoderating oleh variabel budaya organisasi. Hasil penelitian O'Connor ada indikasi partisipasi anggaran mempunyai pengaruh negatif yang kuat pada peran ambiguitas manajerial, bagi para manajer yang merasakan *power distance*-nya rendah, daripada para manajer yang merasakan *power distance*-nya tinggi. Survey para manajer di sebuah organisasi sektor publik yang besar, Goddard (1997 dalam Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001) menyatakan pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan persepsi para manajer dari cara memimpin yang efisien dan berorientasi pada budaya organisasi.

O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), memberikan fakta hubungan antara partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* para manajer dipengaruhi oleh persepsi ukuran (dimensi) BO yang khusus. Para manajer mempunyai cara penilaian yang berbeda dalam dimensi BO sebagai variabel independen, dan kelemahan yang berhubungan dengan *complexity* yang melekat dalam sifat dasar budaya organisasi yang multi-dimensi.

Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy (2001), mendukung persepsi budaya organisasi para manajer mempunyai pengaruh kuat terhadap partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* manajerial (*job-related tension* dan kinerja manajerial). Dan partisipasi anggaran dapat memotivasi manajer untuk mengurangi risiko dengan cara menggunakan alat-alat keputusan yang standar, sehingga dapat mengurangi *job-related tension* (JRT) dan berguna dalam menyusun sasaran kinerja manajerial (KM).

Penelitian ini mengakui adanya perbedaan didalam pengujian empiris tentang peran persepsi BO manajer sebagai variabel moderating pada hubungan antara partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* manajerial. Bentuk dari dimensi BO yang dikembangkan oleh O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991), memberikan dasar pengertian terhadap persepsi manajer pada budaya organisasi. Untuk penelitian ini menggunakan *innovations* dan *attention to detail* yang merupakan dua dimensi BO, sebab variabel ini mewakili bagian yang penting dalam praktek dan strategis manajemen modern, termasuk perbaikan yang terus-menerus terhadap manajemen, anggaran yang fleksibel dan *total quality management* (TQM).

Dimensi budaya organisasi yang inovatif banyak mendapat perhatian para ahli riset, karena merupakan faktor penting yang mempengaruhi keuntungan kompetitif perusahaan dan organisasi tertuju pada inovasi sebagai dasar strategi bisnis. Penelitian Russell dan Russell (1992 dalam Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001), menyatakan organisasi yang banyak mengadopsi perubahan BO, karyawannya lebih menyukai pada struktur organisasi dan proses manajemen partisipasi. Dalam penelitian memperoleh bukti bahwa, organisasi sangat membutuhkan proses untuk menuju budaya organisasi yang inovatif.

Dimensi budaya organisasi yang *attention to detail* berhubungan dengan semua level jabatan anggota organisasi dalam tugas yang kompleks, teliti dan akurat. Penelitian (Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001), menguji pengaruh BO terhadap PA dan JRO pada perusahaan manufaktur, maka *attention to detail* sangat tergantung pada faktor-faktor seperti strategi manufaktur dan tingkat penggunaan teknologi didalam menjalankan organisasi. Menurut Chatman dan Jehn (1994) dengan *attention to detail* yang menurun, maka proses pembuatan keputusan menjadi berkurang dan penggunaan model analisis banyak tergantung dengan pertimbangan yang subyektif, hal ini cenderung untuk mengurangi resiko. Partisipasi anggaran diharapkan menjadi berguna lebih banyak didalam budaya organisasi yang *attention to detail*-nya rendah, karena manajer memberikan kesempatan mereview dan merubah *job relevant information* dengan cara yang sistematis, sehingga dapat memperbaiki kualitas keputusan.

Ketika persepsi para manajer pada *innovations* dan *attention to detail* rendah, partisipasi anggaran diharapkan akan memberikan banyak keuntungan *job-related outcomes*. Sebaliknya persepsi para manajer terhadap *innovations* yang tinggi, maka partisipasi anggaran diharapkan banyak memberikan petunjuk pada *job-related outcomes* yang menguntungkan, tanpa memperhatikan tingkat *attention to detail*. Meningkatnya inovasi para manajer dengan diikuti meningkatnya partisipasi anggaran para manajer akan memberikan keuntungan terhadap *job-related outcomes* manajerial.

Penelitian ini memberikan gambaran hubungan (interaksi) antara persepsi budaya organisasi manajer dan partisipasi anggaran yang akan mempengaruhi *job-related outcomes* manajerial yang dicapai. Persepsi budaya organisasi para manajer

untuk *innovations* dan *attention to detail* sebagai variabel moderating pada hubungan antara partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* manajerial. Penelitian ini menggunakan analisa yang memisahkan dari masing-masing dua variabel dependen (*job related tension* dan kinerja manajerial) dan mereplikasi (*replication*) dari penelitian Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy (2001) di Australia.

Penelitian ini mengusulkan bahwa, ketika persepsi para manajer pada *innovation* yang tinggi dan tingkat *attention to detail* juga tinggi, maka meningkatnya PA diharapkan dapat berhubungan dengan menurunkan tingkat JRT dan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sedang untuk para manajer yang merasakan inovasinya rendah tetapi *attention to detail*-nya tinggi, diharapkan dapat menemukan bukti bahwa PA akan menghubungkan dengan meningkatnya JRT dan akan menurunkan tingkat kinerja manajerial. Dan untuk para manajer yang merasakan inovasinya rendah dan *attention to detail* rendah, maka PA diharapkan menjadi penghubung dengan mengurangi JRT dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

1.2. Perumusan Masalah

Kondisi perusahaan banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi yang melekat pada bawahan dan atasan (manajer) maupun manajemen, sehingga dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja manajerial dalam menjalankan tugas. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran (PA) terhadap *Job-Related Outcomes* (JRO) manajerial dengan memasukan dua dimensi persepsi budaya organisasi manajer yang menekankan pada inovasi dan *attention to detail* sebagai variabel moderating.

Permasalahan pada penelitian ini, persepsi para manajer mempunyai cara penilaian yang berbeda terhadap dimensi budaya organisasi sebagai variabel

independen (bebas), oleh karena kelemahan budaya organisasi yang multi-dimensi yaitu melekat pada sifat dasar budaya organisasi yang kompleks. Masalah-masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan yang signifikan antara ketiga variabel *innovation*, *attention to detail* dan partisipasi anggaran mempengaruhi tingkat JRT para manajer.
2. Apakah persepsi para manajer yang merasakan *high innovation*, pada level partisipasi anggaran yang meningkat berhubungan positif dengan tingkat JRT yang rendah, tanpa memperhatikan persepsi manajer terhadap *attention to detail*.
3. Apakah persepsi para manajer yang merasakan *low innovation*, pada level PA yang meningkat berhubungan positif dengan tingkat JRT yang rendah ketika persepsi manajer pada *attention to detail* juga rendah, dan pada tingkat JRT yang tinggi ketika persepsi manajer terhadap *attention to detail* juga tinggi.
4. Apakah ada hubungan yang signifikan antara ketiga variabel *innovation*, *attention to detail* dan partisipasi anggaran mempengaruhi tingkat kinerja manajerial (KM).
5. Apakah persepsi para manajer yang merasakan *high innovation*, pada level partisipasi anggaran yang meningkat berhubungan positif dengan tingkat kinerja yang tinggi, tanpa memperhatikan persepsi manajer terhadap *attention to detail*.
6. Apakah persepsi para manajer yang merasakan *low innovation*, pada level partisipasi anggaran yang meningkat berhubungan dengan tingkat JRT yang tinggi ketika persepsi manajer pada *attention to detail* juga rendah, dan pada tingkat kinerja yang rendah ketika persepsi manajer terhadap *attention to detail* tinggi.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya berkenaan adanya BO mempengaruhi hubungan antara PA dengan JRO (kinerja manajerial dan *job-related tension*).
2. Untuk memperluas pustaka pada hubungan antara PA dan JRO manajerial dengan pengujian model empiris, dengan memasukan pengaruh dua dimensi dari persepsi budaya organisasi manajer yang lebih menekankan pada inovasi yang positif serta memperhatikan secara mendetail tentang tugas dan tanggung jawab manajerial.
3. Untuk memperjelas faktor kontijensi yang mempengaruhi hubungan PA dengan JRO, faktor kontijensi yang dibahas dalam penelitian ini adalah persepsi budaya organisasi (BO) manajer yang menekankan pada *innovation* dan *attention to detail*.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan memperluas pustaka para akademisi, khususnya dibidang partisipasi penyusunan anggaran, sistem akuntansi manajemen dan perilaku organisasi pada umumnya.

Bagi praktisi, perancang organisasi diharapkan akan memperoleh masukan mengenai perlunya melakukan pendekatan yang terintegrasi dalam perencanaan sistem pengawasan organisasi. Karena ada kemungkinan perubahan budaya organisasi yang membutuhkan perubahan aspek lain dari struktur organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial maupun bawahan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

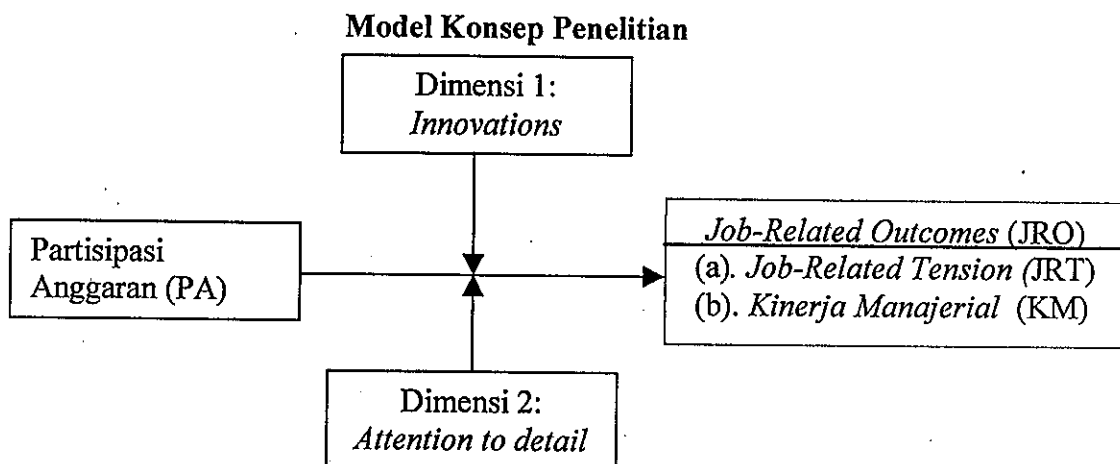
Menurut Ashkanasy, Wilderom dan Peterson (2000), bahwa konsep budaya organisasi (BO) umumnya berhubungan dengan sistem penilaian dari sebuah organisasi bisnis (profit) secara bersama-sama dan memberikan dasar untuk pertimbangan bagi manajerial dalam membuat keputusan tentang apa yang sebaiknya harus dikerjakan dengan benar serta pengerjaannya harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendapat Connor dan Becker (1994), bahwa persepsi para manajer terhadap BO dilingkungan tempat bekerja serta merupakan faktor kunci yang menentukan pada sikap terhadap pekerjaan, dan menyediakan kerangka pemikiran bagi pengambil keputusan dan perilaku para manajer di tempat kerja.

Penelitian Shields dan Young (1993 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001), partisipasi anggaran berhubungan dengan keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran dan akan mempengaruhi para manajer didalam penetapan target anggaran. Sedangkan partisipasi manajer didalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi JRO, seperti *performance* yang menunjukkan dasar pemikiran dari dua penjelasan variabel independen dan dependen. Pertama, didasarkan pada teori psikologi yang menganjurkan, bahwa partisipasi merupakan hubungan untuk memperoleh prestasi melalui identifikasi dan keterlibatan diri dengan tujuan anggaran yang ditetapkan (Murray, 1990). Perubahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi dan bertanggung jawab pada anggaran yang dibuat. Kedua, partisipasi merupakan penjelasan untuk memperbaiki aliran informasi antara atasan dengan bawahan, sehingga keputusan yang diambil lebih berkualitas. Dan partisipasi anggaran akan lebih baik

untuk memajukan prestasi melalui fasilitas pembelajaran dan penggabungan pengetahuan dengan pengalaman (Parker dan Wall, 1998 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashk, 2001).

Penelitian Goddard (1997 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001) dan Connor (1995) menunjukkan bukti, bahwa hubungan antara PA manajerial dan persepsi para manajer terhadap BO mempunyai pengaruh yang signifikan (positif) dan implikasinya terhadap JRO manajerial. Dalam penelitian ini, menguji hubungan antara PA dan JRO manajerial dengan pengujian model empiris, serta memasukan pengaruh dua dimensi persepsi BO para manajer. Dua dimensi persepsi manajer pada BO yaitu menekankan pada suatu pembaharuan (*innovation*) dan perhatian pada pekerjaan secara mendetail (*attention to detail*). Disini ada tiga hubungan antara persepsi manajer pada *innovation*, persepsi manajer pada *attention to detail* dan persepsi manajer didalam penyusunan anggaran yang akan mempengaruhi JRO manajerial (seperti konsep penelitian gambar 1). Persepsi manajer untuk *innovation* dan *attention to detail* sebagai variabel moderating pada hubungan antara PA dan JRO manajerial (JRO dan KM).

Gambar 1



2.1.1. Partisipasi Anggaran (PA)

Anggaran perusahaan berfungsi sebagai alat untuk menentukan tujuan dan menilai kinerja manajerial (Likert, 1961 dalam A. Setia Marsudi, 2000), Likert menyarankan bahwa salah satu cara untuk menyelaraskan tujuan organisasi adalah dengan meningkatkan keterlibatan (partisipasi) semua tingkatan manajemen dalam organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi anggaran dapat dibedakan antara partisipasi yang sesungguhnya dengan partisipasi yang semu (*pseudo-participation*), dan disarankan agar bawahan sebaiknya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi. Partisipasi sesungguhnya berarti bahwa individu dapat secara spontan atau bebas melakukan diskusi atau memberikan masukan, sedangkan dalam *pseudo-participation* manajer tidak sungguh-sungguh menyetujui tentang apa yang diputuskan bersama, tetapi manajer menyatakan menyetujui karena perusahaan atau organisasi memerlukan persetujuan manajer.

Partisipasi anggaran akan berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan setelah diijinkan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan tentang perubahan metode dan tugas. Karena dengan partisipasi, karyawan akan dilibatkan ego dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang dikerjakan. Hal ini akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajer. Partisipasi dalam penyusunan anggaran organisasi para manajer akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran. Partisipasi akan menimbulkan terjadinya *slack* anggaran, jika bawahan merasa kinerja karyawan akan dinilai berdasarkan tingkat pencapaian anggaran, maka untuk mempermudah pencapaian

target anggaran, karyawan tidak akan memberikan seluruh informasi yang dimiliki saat perancangan anggaran.

2.1.2. Job-Related Outcomes (JRO)

Penelitian ini menfokuskan pada dua variable *job-related outcomes* (JRO) yaitu *job-related tension* (JRT) dan kinerja manajerial (KM).

2.1.2.1. Job-Related Tension (JRT).

Menurut Hopwood (1972 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001), JRT menggambarkan aspek-aspek yang berhubungan dengan pekerjaan (tugas) dan akan memberikan peningkatan pada kegelisahan, kekecewaan dan tekanan (stress) setiap individual. Seperti aspek situasi dimana individu sebagai subyek menuntut yang sangat berlebihan, atau dimana manajer tidak dapat melengkapi persyaratan untuk menangani pekerjaan, terutama dalam situasi kerja yang khusus. Sebagai akibat dari JRT secara umum dapat merugikan setiap individual (manajer), karena menimbulkan kegelisahan dan depresi sehingga menyebabkan keadaan fisik yang kurang sehat (Jamal, 1985), dan pada akhirnya mudah untuk menyelewengkan fungsi, serta mengganggu perilaku di lingkungan tempat kerja (Shields dan Young, 1993).

2.1.2.2. Kinerja Manajerial (KM).

Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajerial untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi secara obyektif, sebagai akibat menggunakan dan mengimplementasikan partisipasi anggaran (PA). Menurut Mintzberg (1971 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001), kinerja manajerial meliputi keanekaragaman pada tugas seperti perencanaan (*planning*), pemeriksaan (*investigating*) dan koordinasi aktivitas, seleksi, evaluasi dan pengawasan (*supervising*) staff. Peneliti sebelumnya (Dunk, 1993) telah mempunyai keberhasilan

untuk menaksir kinerja manajerial dengan menggunakan sebuah kumpulan indeks dasar pada instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney.

2.1.2.3. Hubungan antara Job-Related Tension dan Kinerja Manajerial.

Menurut Dunk (1993) dan Jamal (1985) terdapat hubungan antara kinerja manajerial dan *Job Related Tension* yang bersifat negatif, karena lingkungan kerja dan hasil yang telah dicapai akan sangat berpengaruh pada JRT para manajer. Meskipun juga ada fakta JRT mempunyai hubungan dengan KM yang relatif lemah (rendah) atau bahkan JRT dan KM tidak ada hubungan sama sekali. Penelitian ini, akan menggunakan analisa yang memisahkan dari masing-masing dua variabel dependen ini (*job-related tension* dan kinerja manajerial).

2.1.3. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Job-Related Outcomes Manajerial Untuk Para Manajer Yang Merasakan High Innovations

Penelitian ini didasarkan pada persepsi BO manajer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, sehingga kesadaran manajer sangat penting dalam memahami bawahan, serta merupakan sikap yang diperlukan dari norma-norma yang diterima dalam perilaku di lingkungan tempat kerja (Ashkanasy et. al. 2000). Dari persepsi masing-masing manajer memiliki perbedaan dimensi BO yang memberikan dasar pertimbangan khusus bagi manajer pada setiap kelayakan (kepantasan) dari struktur dan proses pembuatan keputusan, ketika sedang menyelesaikan (melakukan) tugas. Peneliti Koberg dan Chusmir (1987 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001) setuju untuk manajer yang merasa *high innovation*, maka partisipasi didalam penyusunan anggaran merupakan kesempatan yang memberikan keuntungan yang berhubungan pada perubahan informasi, kejelasan tugas serta

memotivasi manajerial dan tanpa memperhatikan pada tingkat *attention to detail* dari manajer.

2.1.3.1. Innovations.

Menurut O'Reilly et. al. (1991), dimensi persepsi BO manajer pada *innovations* mempunyai syarat-syarat dari ukuran (nilai) berikut ini: sangat inovasi (pembaharuan) dan kemauan untuk mencoba dengan gagasan (*ide*) yang baru, memberikan kesempatan kepada bawahan, tidak terpaksa oleh banyak aturan yang berlaku, dan mempunyai kemauan yang tinggi (berani mengambil keputusan yang beresiko). Para manajer yang merasakan organisasi ditempat kerja memiliki dimensi BO yang *high innovation*, sehingga akan mengejar rencana yang sudah diproyeksikan dalam gagasan baru yang kadang belum teruji dan kemungkinan mempunyai resiko. Inovasi memberikan keterlibatan dalam percobaan dan sering terjadi kesalahan (*trial and error*), sehingga rata-rata *outcomes* yang dicapai adalah rendah (Russell dan Russell, 1992). Persepsi budaya organisasi para manajer yang mempunyai *high innovation*, dan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dalam hubungan kerja dibutuhkan peran manajer yang sangat baik.

Ketidakpastian lingkungan yang meningkat, partisipasi anggaran. diharapkan bisa memperbaiki kinerja manajerial yang lebih baik dan dapat mengurangi JRT manajerial. Partisipasi dapat memberikan kesempatan untuk bersama-sama berbagi informasi yang relevan yang dapat memperbaiki keputusan manajer dan berpengaruh pada kinerja para manajer. *Job-Related Outcomes* para manajer kemungkinan bisa berkurang, jika partisipasi dapat memberikan kesempatan untuk mengatasi ambiguitas dan tekanan (*stress*) yang meningkat, pada waktu melaksanakan pengembangan dan *project* baru yang belum teruji oleh informasi yang relevan diterima.

Partisipasi dapat juga memberikan kesempatan kepada manajer untuk memperoleh akses tambahan yang dapat digunakan untuk mengangkat kinerja tugas (*task performance*) manajer dari pengaruh yang tidak diharapkan karena faktor lain. *Job-Related Outcomes* para manajer yang rendah, cenderung dimulai sejak para manajer merasa kurang mempunyai tantangan dalam melaksanakan tugas yang selalu dapat dipenuhi, karena ketidakpastian lingkungan sering dapat memberikan suatu gagasan (*creative*) baru dalam perencanaan proyek.

2.1.3.2. Attention to Detail.

O'Reilly et. al. (1991), mendefinisikan bahwa dimensi persepsi BO manajer yang memperhatikan laporan pekerjaan secara mendetail (*attention to detail*) mempunyai syarat-syarat ukuran yang berhubungan dengan; nilai yang tepat, yang analistik, dengan hati-hati dan *detail-oriented*. Perbedaan persepsi para manajer pada *innovation* dan tingkat *attention to detail* tidak mempengaruhi partisipasi anggaran, tetapi mempunyai pengaruh kuat terhadap *job-related tension* dan kinerja manajerial.

Para manajer yang merasakan *high innovation*, tetapi *attention to detail* rendah, maka perubahan rancangan dan resiko yang diambil akan kelihatan jelas dalam keputusan setiap manajer, walaupun berdasarkan banyak pertimbangan yang subyektifitas serta kurang teliti berasumsi. Seperti proses keputusan yang diambil dapat meningkatkan resiko dengan asumsi jika tidak dengan perhitungan yang akurat, ketika sedang menyusun target anggaran dengan tidak memperhatikan faktor ketidakpastian lingkungan. Oleh karena itu partisipasi anggaran akan mempertinggi pembuatan keputusan oleh para manajer untuk memperbaiki dan saling memberi informasi yang relevan diantara para manajer.

Para manajer yang merasakan *high innovation* dan *attention to detail* rendah, harus juga berhubungan dengan ketidakpastian serta stress akibat dari kurang stabilitas (ketidakstabilan) lingkungan dan sistem pembuatan keputusan yang subyektif. Peran manajerial yang diduga kurang memiliki *creative* serta tidak adanya standar risiko keputusan yang dianjurkan (ditetapkan). Maka partisipasi didalam anggaran diharapkan akan membantu peran komunikasi para manajer dengan demikian mengurangi *role ambiguity* dan *job-related tension*.

Para manajer yang merasakan *high innovation* dan juga *high attention to detail*, maka partisipasi anggaran akan secara terus menerus berguna (menguntungkan). Dalam situasi ini, para manajer tidak hanya menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja yang tinggi, tetapi tekanan yang bertambah pada perhitungan-perhitungan estimasi yang akurat didalam pembuatan keputusan. Manajer yang *attention to detail* tinggi, kemungkinan besar menggunakan semua sumber informasi yang tepat untuk memperbaiki akurat pada keputusan setiap para manajer. Sejak informasi yang tersedia untuk memperbaiki melalui partisipasi yang terus-menerus, partisipasi anggaran akan memerlukan analisa dan pembuatan keputusan yang akurat. Oleh karena partisipasi anggaran akan mempertinggi hubungan kinerja manajerial dalam kontek ini dan partisipasi didalam penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan para manajer untuk memperkirakan (*estimates*) faktor-faktor yang tidak bisa diantisipasi, serta partisipasi anggaran mungkin bisa membagi resiko yang ditimbulkan dalam keputusan anggaran yang dibuat didalam berbagai situasi yang dinamis. Seperti para manajer berusaha untuk menurunkan JRT dan sebaliknya partisipasi anggaran yang meningkat untuk para manajer yang percaya bahwa pekerjaannya didalam BO baik *attention to detail* maupun *innovation* sangat tinggi.

2.1.4. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Job-Related Outcomes Manajerial Untuk Para Manajer Yang Merasakan Low Innovations

Situasi ketika para manajer mempunyai persepsi BO pada inovasi yang rendah, maka partisipasi anggaran dirasakan tidak akan membantu (diperlukan) dibandingkan ketika persepsi manajer pada inovasi tinggi. Ketika manajer merasakan *low innovation*, pengukuran pada konservatisme dan keengganan menanggung resiko yang lebih banyak berpengaruh daripada daya kreativitas, dengan demikian lingkungan dan tugas manajerial membawa untuk mengurangi ketidakpastian yang dirasakan. Misal seperti pada unit kerja (devisi) yang menunjukkan kurang inovasi sehingga banyak departemen-departemen tradisional yang menggunakan birokrasi. Peranan partisipasi anggaran berfungsi sebagai alat untuk saling memberi (tukar-menukar) perubahan informasi penting bagi para manajer yang merasakan *low innovation*. Sesungguhnya partisipasi anggaran hanya akan mempunyai arti bagi para manajer yang merasakan *low innovation* dan *attention to detail* juga rendah.

Permasalahan para manajer yang merasakan *low innovation* tetapi *high attention to detail*, para manajer yang sebagian besar berpendapat bahwa walaupun gagasan inovasi penting, memelihara aturan yang disusun, kebijaksanaan dan memprioritaskan peraturan-peraturan yang akan diambil. Perencanaan dan pembuatan keputusan akan menjadi dasar analisa yang menekankan pada ketelitian (kecermatan), hasilnya pada standarisasi kewajiban manajerial dan peranan yang diharapkan dapat menjadi lebih tinggi. Menurut Brownell dan Merchant (1990) ketika standarisasi pekerjaan tinggi, harus ada perbaikan yang minimal didalam aliran informasi diantara para manajer. Faktanya, masukan dan gagasan seorang manajer dapat menjadi mudah untuk menolak jika tidak sampai pada garis pedoman yang disusun. Demikian untuk

para manajer yang merasakan *low innovation* tetapi *high attention to detail* yang mendorong partisipasi didalam penyusunan anggaran dapat ditafsirkan sebagai partisipasi yang lemah (semu). Akibatnya, partisipasi anggaran yang meningkat bagi para manajer dapat menjadi ancaman yang besar dan mengurangi motivasi, sehingga mudah frustrasi serta JRT meningkat lebih tinggi.

Para manajer yang merasakan partisipasinya rendah, mudah untuk menyetujui penggunaan yang tidak efisien pada waktu menyiapkan kertas kerja. Menurut Flamholtz (1983), contoh bukti permasalahan para manajer pada institusi perbankan yang besar memandang partisipasi didalam konsep sistem dasar anggaran nihil (*zero-based budgeting system*) hanya menunjukkan ketidakjelasan. Akibatnya para manajer tidak membuat bagian anggaran yang realitas seperti yang diperlukan oleh senior manajemen. Tetapi manajer membuat laporan estimasi anggaran dengan berdasarkan pada pedoman tradisional.

Permasalahan manajer yang merasa baik inovasi maupun *attention to detail* sangat rendah, maka partisipasi penyusunan anggaran yang meningkat merupakan kesempatan untuk mengurangi JRT dan meningkatkan kinerja managerial. Para manajer yang memandang BO sangat rendah dalam inovasi maupun *attention to detail* cenderung dirasakan pada lingkungan yang konservatif akan mengurangi *detail-oriented*. Seperti organisasi cenderung telah mengunci didalam ketidak efisien, kepuasan gaya kepemimpinan dimana para manajer kurang perencanaan, kurang koordinasi dan cepat puas diri. Perbandingan antara BO yang inovasinya rendah dengan *attention to detail* tinggi dan BO yang inovasi maupun *attention to detail* rendah, hal ini disebabkan kurangnya sistem pendukung keputusan managerial yang tepat. Oleh karena partisipasi anggaran mungkin dapat mengatasi masalah tersebut,

yaitu memberikan kesempatan dan insentif untuk para manajer yang dapat meningkatkan kinerja lebih tinggi.

Bagi para manajer yang merasakan inovasi dan *attention to detail*-nya rendah, cenderung mempunyai tendensi yang besar sebagai dasar keputusan dengan pertimbangan-pertimbangan pribadi. Dengan adanya target anggaran yang baik untuk memprediksi meningkatkan inovasi yang rendah dan kesempatan untuk membuat keputusan yang subyektifitas dalam mempertimbangkan kebenaran. Para manajer mendapat giliran kesempatan untuk menjadi banyak terlibat untuk menjalankan dan melakukan penjelasan terhadap target-target anggaran, sejak para manajer dapat menjalankan kebijaksanaan yang dimiliki. Akibatnya JRT para manajer akan berkurang, para manajer dapat memenuhi target dan skedul perencanaan kinerja yang berdasarkan pada kemauan kerja. Partisipasi anggaran pada situasi otonomi manajerial yang tinggi akan berhubungan dengan kinerja manajerial yang lebih baik.

Secara ringkas, untuk para manajer yang merasakan *low innovation* tetapi *high attention to detail*, diharapkan memperoleh bukti bahwa partisipasi anggaran akan berhubungan dengan meningkatkan *Job Related Tension* serta menurunkan (mengurangi) tingkat kinerja manajerial. Dan untuk para manajer yang merasakan *low innovation* dan *low attention to detail*, maka partisipasi anggaran diharapkan dapat menurunkan (mengurangi) tingkat *Job-Related Tension* dan meningkatkan kinerja manajerial.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Menurut penelitian Dunk (1993) dan Jamal (1985), bahwa ada hubungan negatif antara kinerja manajerial dengan JRT para manajer dengan memisahkan dari masing-masing dua variabel dependen.

Penelitian Ashkanasy (et. al. 2000), berdasarkan persepsi BO manajer menjalankan pentingnya kesadaran sampai dapat dimengerti dan merupakan sikap yang diperlukan dari norma yang diterima pada perilaku di tempat kerja. Persepsi individu manajer dari perbedaan dimensi BO memberikan dasar untuk pertimbangan kelayakan dari struktur dan proses pembuatan keputusan dalam menjalankan tugas.

Untuk para manajer yang merasakan BO dalam *high innovation*, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan kesempatan yang menguntungkan yang menghubungkan dengan perubahan informasi, kejelasan perintah serta memotivasi manajerial, tanpa memperhatikan tingkat perasaan pada *attention to detail*. Ketika para manajer mempunyai persepsi BO *low innovation*, maka partisipasi anggaran mungkin tidak akan terasa terbantu atau diperlukan pada saat persepsi manajer pada inovasi yang tinggi. Rendahnya inovasi manajer karena enggan menanggung resiko yang besar daripada kreatifitas, hal ini untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan dan tugas manajerial.

Selanjutnya mengembangkan hubungan pengaruh dari *innovation* dan *attention to detail*, untuk para manajer yang merasakan budaya organisasinya *innovative*, partisipasi anggaran mempunyai pengaruh kuat terhadap JRT dan KM. Tetapi jika persepsi para manajer pada budaya *attention to detail* tidak mempengaruhi pada tingkat JRT dan kinerja manajerial. Partisipasi didalam penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan manajer untuk mengantisipasi faktor-faktor yang tidak menguntungkan dan dapat membagi resiko yang ditimbulkan dalam keputusan anggaran yang dibuat dalam berbagai situasi yang dinamis. Dan para manajer berusaha untuk menurunkan JRT serta meningkatkan partisipasi anggaran, karena tanggung jawabnya tinggi pada budaya *attention to detail* dan *innovation*.

Penelitian sebelumnya (dalam Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001), memperoleh bukti bahwa partisipasi anggaran tidak selalu bermanfaat, karena banyak faktor yang mempengaruhi, termasuk ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, kesulitan pekerjaan, struktur organisasi dan anggaran menekankan pada evaluasi kinerja, serta hubungan antara partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* manajerial dimoderating oleh budaya organisasi *innovation* dan *attention to detail*. Penelitian Gul et al. (1995 dalam Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001) mendapatkan bukti bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh negatif dengan kinerja manajerial dalam kondisi kurang desentralisasi.

Dalam ringkasan ini bahwa, ketika persepsi para manajer pada *innovation* yang tinggi dan tingkat *attention to detail* juga tinggi, maka diharapkan meningkatnya partisipasi anggaran dapat berhubungan dengan menurunkan tingkat JRT dan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sedang untuk para manajer yang merasakan inovasinya rendah tetapi *attention to detail* tinggi, diharapkan dapat menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran akan menghubungkan dengan meningkatnya JRT dan akan menurunkan kinerja manajerial. Dan untuk para manajer yang merasakan inovasinya rendah dan *attention to detail* rendah, maka partisipasi anggaran diharapkan menjadi penghubung dengan mengurangi JRT dan meningkatkan kinerja manajerial.

Dari beberapa permasalahan yang dirasakan para manajer terhadap dua dimensi BO (*innovation* dan *attention to detail*) serta hubungan antara partisipasi anggaran dengan *job-related outcomes* (JRO) manajerial, maka hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut:

H1: Terdapat hubungan antara *innovation*, *attention to detail* dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap *job-related tension* (JRT) para manajer.

H1(a): Para manajer yang merasakan *high innovation*, pada partisipasi anggaran yang meningkat dapat berpengaruh menurunkan tingkat *job-related tension* (JRT), tanpa memperhatikan persepsi manajer pada *attention to detail*.

H1(b): Para manajer yang merasa *low innovation*, pada partisipasi anggaran yang meningkat dapat berpengaruh menurunkan tingkat *job-related tension* (JRT) ketika persepsi para manajer pada *attention to detail*-nya rendah, dan pada tingkat JRT yang tinggi ketika persepsi para manajer pada *attention to detail*-nya tinggi.

H2: Terdapat hubungan antara *innovation*, *attention to detail* dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (KM).

H2(a): Para manajer yang merasa *high innovation*, pada partisipasi anggaran yang meningkat dapat berpengaruh pada tingkat kinerja manajerial (KM) yang tinggi, tanpa memperhatikan persepsi para manajer pada *attention to detail*.

H2(b): Para manajer yang merasa *low innovation*, pada partisipasi anggaran yang meningkat dapat berpengaruh pada tingkat JRT yang tinggi ketika persepsi para manajer pada *attention to detail*-nya rendah, dan pada tingkat kinerja manajerial (KM) yang rendah ketika persepsi para manajer pada *attention to detail*-nya tinggi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi Dan Sampel

Dipilihnya tempat penelitian pada perusahaan tekstil yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pekalongan tahun 2002, dan perusahaan tersebut yang mempekerjakan lebih dari 100 tenaga kerja, diharapkan dapat menjelaskan definisi tanggung jawab dari para manajer atau setingkat supervisor (Dunk, 1993), berjumlah 38 perusahaan textile. Sedangkan perusahaan yang diseleksi (dipilih) untuk penelitian adalah perusahaan tekstil yang berada di Kota/Kabupaten Pekalongan yang berjumlah 29 perusahaan tekstil.

Populasi dalam penelitian ini, tidak dapat diketahui secara pasti jumlah yang akan diteliti, karena ada kemungkinan di bagian (devisi) produksi atau marketing dipegang oleh beberapa manajer atau supervisor. Agar responden mencakup sebagian besar manajer atau setingkat manajer fungsional dan supervisor, maka peneliti memberikan 5 sampai 10 buah kuesioner untuk satu perusahaan dengan mempertimbangkan aspek pemerataan.

Data yang dikumpulkan dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada lebih dari 29 perusahaan tekstil dengan target responden manajer dan supervisor. Perusahaan industri tekstil yang dipilih sebagai sample adalah yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pekalongan tahun 2002. Kuesioner yang diberikan antara 5 sampai 10 buah kepada masing-masing yang berjumlah 29 perusahaan, sehingga berjumlah sekitar 390 buah kuesioner yang dibagikan kepada responden. Responden yang mengembalikan berjumlah 117 responden dan semua responden dapat digunakan.

Perusahaan industri yang dipilih untuk konsistensi dengan penelitian sebelumnya dalam partisipasi anggaran dan *job-related outcomes* (Dunk, 1993). Industri tekstil sebagai tempat penelitian, sebab industri ini memberikan bermacam-macam pendekatan dan strategi manajemen, walaupun pengawasan untuk variabel industri tidak ada hubungannya. Perusahaan yang tergolong besar diharapkan dapat menjelaskan definisi tanggung jawab dari para manajer yang telah ditetapkan (Dunk, 1993).

3.2. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan daftar kuesioner yang diberikan langsung ke masing-masing perusahaan. Subyek yang menjadi target penelitian adalah manajer fungsional (produksi, pemasaran, keuangan, personalia dan umum) atau setingkat manajer dan supervisor pada perusahaan tekstil yang terdaftar di wilayah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pekalongan tahun 2002. Dengan alasan mereka berperan penting didalam pengambilan keputusan serta merupakan manajerial fungsional yang memiliki bawahan dan atasan.

Alasan pemilihan perusahaan yang bergerak dalam industri tekstil di Pekalongan, karena pertama, di perusahaan tekstil khususnya dalam proses penyusunan anggaran relatif lebih kompleks dibandingkan perusahaan jasa dan perdagangan. Kedua, pemilihan pada industri tekstil diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadi *industry effect* terhadap data yang dianalisis. Ketiga, dengan banyaknya industri tekstil di Pekalongan, sehingga menjadikan Pekalongan dikenal sebagai kota batik (tekstil) dengan harapan dapat mewakili daerah lain.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat diketahui bahwa *respon rate* di Indonesia tergolong rendah yaitu sebesar 10% - 16% (Aida

Ainul M. Dan Gudono, 2001). Oleh karena itu peneliti mendatangi langsung ke perusahaan tempat bekerja para manager dan supervisor tersebut, demikian pula pengembalian akan diambil sesuai dengan janji responden, dengan harapan dapat memperoleh tingkat respon yang tinggi dan dari jumlah kuesioner yang di sediakan akan terjawab semua.

Pada mulanya manager HRD di masing-masing perusahaan dihubungi untuk bisa berpartisipasi. Kemudian manager HRD menghubungi para manager dan supervisor diminta berpartisipasi dalam penelitian ini. Daftar pertanyaan diberikan langsung ke alamat perusahaan (dalam hal ini manager HRD). Untuk tindakan selanjutnya menggunakan telepon untuk memperoleh keterangan, mengecek daftar pertanyaan yang diterima, dan untuk mempertimbangkan tingkat respon yang tinggi.

Sebelum kuesioner tersebut diberikan, terlebih dahulu dilakukan pengecekan kembali kuesioner dengan tujuan menghindari adanya pertanyaan-pertanyaan yang kurang jelas serta untuk mengetahui waktu yang diperlukan untuk mengisi secara lengkap. Dengan demikian penulis mendapat masukan-masukan untuk dapat memperbaiki kuesioner.

3.3. Variabel Operasional Dan Pengukuran

Keempat variabel operasional diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan. Responden diperlukan untuk menjawab setiap butiran-butiran pertanyaan yang berkenaan dengan organisasi mereka. Dengan menggunakan paket program SPSS Versi 8 (*Statistical Package for Social Science*), maka pengujian *Cronbach Alpha* dapat dijalankan untuk menguji tingkat kehandalan (*reliability*). Hal ini dimaksudkan untuk menguji kesesuaian data yang digunakan dalam menjawab masalah-masalah penelitian. Pengujian terhadap skala multi-item (*multi-item scale*) dalam *level interval*

dapat diukur dengan uji kehandalan. *Cronbach alpha* adalah suatu pengukuran yang terbaik untuk menentukan kehandalan konsistensi internal dari variabel-variabel dependen dan independen. Pengukuran untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1. Persepsi Budaya Organisasi (BO) Para Manajer.

Instrumen ini telah dikembangkan oleh Windsor dan Ashkanasy (1996), dan berdasarkan kuesionair BO dari O'Reilly et, al. (1991). Bahwa setiap organisasi telah mengakui adanya budaya yang dimiliki serta disusun berdasarkan nilai-nilai yang diharapkan atau dibutuhkan secara mutlak oleh anggota organisasi. Penelitian ini memfokuskan pada dua dimensi yaitu *innovation* (pembaharuan) dan *attention to detail* (memperhatikan laporan pekerjaan secara mendetail).

Persepsi para manajer pada inovasi pengukurannya menggunakan 5 item pertanyaan yang diperkenalkan oleh O'Reilly et, al. (1991). Nilai item ini meliputi; "sangat inovative, sangat lancar (cepat) untuk mengambil kesempatan (keuntungan), mempunyai kemauan untuk mencoba (experiment), berani mengambil risiko, tidak mempunyai banyak aturan-aturan sampai dengan sangat tidak terpaksa oleh banyaknya aturan". *Cronbach alpha* reliabilitas untuk penelitian sebelumnya dapat diterima dengan nilai (0,71).

Sedangkan persepsi para manajer pada *attention to detail* diukur berdasarkan pada 4 item pertanyaan yang telah diperkenalkan oleh O'Reilly et, al. (1991). Nilai item ini meliputi : "sangat memperhatikan pada detail pembayaran (lampiran), sangat seksama (teliti), sangat *analytical* dan sangat hati-hati". *Cronbach alpha* reliabilitas penelitian sebelumnya pada skala sangat baik dengan nilai (0,78).

Kedua dimensi persepsi budaya organisasi manajer tersebut diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan dimana setiap butir-butir pertanyaan dibentuk dengan 5 angka skala Likert. Angka 1 menunjukkan pada tidak semua tingkatan, angka 2 pada tingkatan yang rendah, angka 3 pada tingkatan menengah (sedang), angka 4 pada tingkatan yang besar dan angka 5 menunjukkan pada tingkatan yang sangat besar.

3.3.2. Partisipasi Anggaran (PA).

Instrumen untuk mengukur partisipasi anggaran dengan menggunakan 6 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001) serta menggunakan 7 angka skala Likert. Suatu permasalahan yang memerlukan responden dengan menunjukkan tingkat keterlibatan didalam penyusunan anggaran pada 7 angka skala, dimana angka 1 menunjukkan "*semua mewakili pada anggaran*" dan angka 7 adalah "*tidak semua terwakili*". Instrumen ini telah digunakan dan telah diuji secara luas didalam banyak penelitian lain, dan telah memberikan dalam reliabilitas yang sangat tinggi (Dunk, 1993). Menghasilkan Cronbach alpha dalam penelitian sebelumnya sangat bagus yaitu dengan nilai (0,83).

3.3.3. Job-Related Tension (JRT).

Instrumen untuk mengukur penelitian JRT manajerial digunakan 15 item pertanyaan yang telah dikembangkan oleh Khan dan Wolfe (1964 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001) yang digunakan untuk mengakses JRT manajerial. Pengukuran ini ada 4 dimensi pada ketegangan (*stress*) kerja: *role ambiguitas*, *role konflik*, *role overload* dan *role ketidak cakapan manajerial*. Jawaban para responden telah menggunakan 5 angka skala Likert untuk dasar frekuensi dengan

yang mengganggu manajer oleh kejadian *stress* yang sangat potensial, seperti ketidakjelasan keleluasan kesempatan dan tanggung jawab pada pekerjaan, dan perasaan tidak cukup wewenang (*authorisasi*) atau kualifikasi untuk menyelesaikan dan melaksanakan tugas (pekerjaan) yang dijabat, serta perasaan untuk mengerjakan sesuatu yang bertentangan dengan salah satu pertimbangan yang lebih baik. Cronbach alpha penelitian sebelumnya untuk skala ini juga sangat baik dengan nilai (0,84).

Job Related Tension (JRT) manajerial diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan dimana setiap butir-butir pertanyaan dibentuk dengan 5 angka skala Likert, angka 1 menunjukkan besarnya frekuensi perasaan *tidak pernah* (TP), angka 2 menunjukkan besarnya frekuensi perasaan *sangat jarang* (SJ), angka 3 menunjukkan besarnya frekuensi perasaan *kadang-kadang* (KK), angka 4 menunjukkan besarnya frekuensi perasaan *cukup sering* (CS) dan angka 5 menunjukkan besarnya frekuensi perasaan *sangat sering* (SS).

3.3.4. Kinerja Manajerial (KM).

Instrumen untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja manajerial yang digunakan dan telah dikembangkan oleh Mahoney et. al. (1963 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001). Untuk mengukur kinerja manajerial yang dicapai digunakan 9 butir pertanyaan dengan 7 angka skala Likert yang dimulai dari *kinerja sangat rendah* (angka 1), *kinerja rata-rata* (angka 4) sampai *kinerja sangat tinggi* (angka 7). Para responden telah menjawab dengan penilaian pada 7 angka skala Likert, pengukuran kinerja manajer sendiri dinilai secara keseluruhan dan ditambah (plus) penilaian pada sub masing-masing dimensi dari perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan pegawai (*staffing*), negoisasi dan perwakilan (*representing*). Prosedur yang diadopsi oleh Mahoney et. al. (1963)

dan Brownell dan Hirst (1986 dalam Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy, 2001), reliabilitas pada keseluruhan dasar yang diperiksa oleh regresi terhadap 8 subdimensi. Regresi penelitian sebelumnya menjelaskan ada 50% variance pada semua skore dasar, yang diterima memberikan bahwa penelitian sebelumnya mempunyai hasil R-squared pada 0,47 sampai 0,79 (Dunk, 1993). Dengan dasar ini, skore pada semua skala penilaian yang diambil untuk mengukur kinerja manajerial didalam penelitian ini.

3.4. Analisa Data

Setelah data terkumpul dan diorganisir, maka langkah selanjutnya adalah pemrosesan atau analisis data dalam bentuk laporan statistik yang terdiri dari:

3.4.1. Statistik Deskriptif.

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi dalam penelitian ini menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik atau grafik.

Jenis penelitian ini menggunakan data deskriptif, maka data yang digunakan adalah demografi responden dan deskripsi variable-bariabel penelitian, serta menggunakan tabel distribusi frekwensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (mean), median, kisaran dan deviasi standar.

3.4.2. Uji Kualitas Data.

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas data dengan pertimbangan kemungkinan terjadi salah persepsi didalam menterjemahkan instrumen penelitian, sehingga validitas maupun reliabilitas data bisa berbeda dengan validitas dan reliabilitas yang ditemukan pada penelitian terdahulu.

Pengujian validitas setiap item pertanyaan digunakan korelasi *Product Moment* dari *Pearson*. Uji *Pearson* ini merupakan uji korelasi yang sering digunakan untuk mengkorelasikan skor per item dengan skor totalnya. Berdasarkan pengujian tersebut diharapkan setiap butir berkorelasi positif terhadap skor totalnya dengan signifikansi pada level 0,01 dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{XY} = \frac{N\sum XY - (Y\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

R_{XY} = Korelasi;

Y = skor total;

X = skor item;

N = jumlah responden.

Uji reliabilitas untuk menguji konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *alpha* sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right]$$

Dimana :

r = reliabilitas yang dicari

n = jumlah item

$\sum \sigma^2$ = jumlah variance masing-masing item

σ^2 = variance total

3.4.3. Uji Asumsi Klasik.

Dalam penelitian ini juga menguji asumsi yang melekat pada persamaan model regresi (*multiple regression*) yang meliputi pengujian terhadap:

a. Uji Multikolinieritas.

Model regresi mengandung multikolinieritas, jika ditemukan adanya hubungan yang kuat (sempurna) diantara variable independen atau terdapat korelasi linier. Maka dapat dilakukan dengan mendeteksi korelasi *Pearson Correlation* antar variabel independen, caranya dapat dilakukan dengan mempertimbangkan dari nilai *tolerance* dan *variance inflator factor* (VIF), Gujarati (1995, 293-301) menyatakan bahwa suatu variabel dikatakan memiliki multikolinieritas yang tinggi apabila memiliki VIF lebih dari 10 atau memiliki *tolerance* yang cenderung mendekati 0. Hasil perhitungan korelasi antar variabel independen tersebut dapat dilihat pada matrik korelasi rata-rata.

b. Uji Autokorelasi.

Uji gejala autokorelasi untuk melihat apakah masing-masing variable independen mempunyai hubungan pengamatan yang sama. Uji untuk mendeteksi ada tidaknya *autokorelasi* dilakukan dengan menggunakan hasil dari *Durbin Watson* (DW) pada analisa regresi.

- i. Bila nilai DW (d) terletak antara batas atas atau *upper bound* (dU) dan (4-dU) maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.

- ii. Bila nilai DW (d) lebih rendah daripada batas bawah atau *lower bound* (dL), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.
- iii. Bila nilai DW (d) lebih besar daripada ($4-dL$), maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol, berarti ada autokorelasi negatif.
- iv. Bila nilai DW (d) terletak antara *upper bound* (dU) dan *lower bound* (dL) atau DW (d) terletak antara ($4-dU$) dan ($4-dL$), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

c. Uji Heteroskedastisitas.

Suatu model regresi dikatakan mengandung heteroskedastisitas, jika terjadi ketidaksamaan dalam *variance* variabel dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain adalah konstan. Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat grafik *ScatterPlot*, model ini dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas bila grafik tidak membentuk pola tertentu, atau data yang ada menyebar secara acak (tidak beraturan).

d. Uji Normalitas.

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui normalitas data variabel penelitian dalam analisa model regresi berganda yang baik, maka harus memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui normalitas data dapat dilihat dari grafik histogram dan normal *probability plot*. Model regresnya dilihat dari grafik histogram menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal. Grafik normal *probability plot*nya menunjukkan titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti garis diagonal.

3.4. 4. Uji Hipotesis.

Untuk menguji kedua pengaruh utama dalam hipotesis (yaitu H1 dan H2) mengenai *Job-related tension* (JRT) dan Kinerja manajerial (KM) dengan menggunakan multiple regresi dalam persamaan 1 sebagai berikut :

$$Y_i = a_0 + a_1I_i + a_2D_i + a_3B_i + b_1B_iI_i + b_2B_iD_i + b_3I_iD_i + c_1I_iB_iD_i + e \quad (1)$$

Dimana :

Y_i = Variabel dependen yaitu untuk :

$i = 1$: *Job-related tension* (JRT);

$i = 2$: Kinerja manajerial (KM);

B_i = Partisipasi anggaran (PA);

D_i = Persepsi manajer pada *attention to detail*;

I_i = Persepsi manajer pada *innovation*.

Menguji kedua pengaruh utama dalam hipotesis (yaitu H1 dan H2) mengenai *Job-related tension* (JRT) dan Kinerja manajerial (KM), hasilnya diharapkan signifikan untuk *coefficien c1* didalam kedua regresi yang diperlukan untuk mendukung hipotesis utama. Selanjutnya hubungan model regresi yang menggunakan dalam penelitian ini, pendekatan dengan pemusatan variabel independen (digunakan oleh skor deviasi) telah diambil untuk mengurangi korelasi antara syarat produks dan bagian komponen pada variabel independen. Skor deviasi untuk semua variabel independen didalam model regresi yang sudah diperhitungkan oleh pengurangan skor yang jelek dari keseluruhan skor mean (Jaccard, Turrisi dan Wan, 1990). Toleransi yang besar diantara 0,10 yang dicapai untuk semua variabel independen didalam model regresi yang digunakan, indikasinya bahwa sekarang tidak ada *multicolinearitas* didalam sentral data.

Untuk menguji sub-hipotesis (H1(a) dan (b); H2(a) dan (b)), maka digunakan model regresi berikut ini, yaitu uji yang memisahkan tingkah laku untuk para manajer yang mempunyai persepsi tinggi dan persepsi rendah terhadap inovasi (*low dan high innovation*).

$$Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + e \quad (2)$$

$$Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + b_1B_iD_i + e \quad (3)$$

Dimana :

Y_i = Variabel dependen yaitu untuk :

$i = 1$: *job-related tension* (JRT);

$i = 2$: kinerja manajerial (KM);

B_i = partisipasi anggaran (PA);

D_i = persepsi manajer pada *attention to detail*;

Untuk menguji sub-sampel para manajer yang merasakan *high innovation*, penilaian pada *coefficien* b_1 yang diharapkan menjadi tidak signifikan, dengan demikian didukung oleh sub-hipotesis H1(a) dan H2(a). Berbeda dengan hipotesis H1(b) dan H2(b) yang didukung jika *coefficien* b_1 yang signifikan untuk sub-sample yang terdiri dari para manajer yang merasakan *low innovation*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan menyajikan hasil pengolahan data yang berkaitan dengan penelitian, bagian yang akan dibahas mengenai gambaran umum responden, deskripsi statistik variabel, kualitas data, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis serta pembahasan lebih lanjut dari hasil analisa.

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah para manajer dan supervisor di perusahaan tekstil, dengan sample manajer dan supervisor yang bekerja pada perusahaan industri tekstil di Pekalongan. Kuesioner yang diberikan sebanyak 390 buah dan kuesioner yang dikembalikan 117 responden. Jadi tingkat responden menjawab dalam penelitian ini sebesar 30 %, dari 117 responden semua dapat diolah dalam analisa data. Sebagian besar kuesioner yang dikembalikan adalah kuesioner yang diberikan dan diambil secara langsung oleh peneliti sendiri.

Tabel 1
Karakteristik Responden Penelitian

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	89	76%
Wanita	28	24%
	117	100%
Range Umur		
20-30	45	38%
31-40	51	44%
41-50	16	14%
51-keatas	5	4%
	117	100%

Sumber data primer : diolah, 2003.

Adapun profil dari responden yang kembali tersaji dalam data demografi responden (lihat tabel 1). Data yang diolah 76% menunjukkan manajer dan supervisor pria dan 24% wanita. Sekitar 38% responden yang berusia antara 20 sampai 30 tahun, 44% merupakan responden dengan usia 31 sampai 40 tahun, sedangkan 14% yang berusia 41 sampai 50 tahun dan sisanya 4% atau 5 orang berusia 50 tahun keatas.

4.2. Statistik Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk melihat gambaran umum mengenai keadaan responden berkaitan dengan masing-masing variabel antara lain: *innovation*, *attention to detail*, partisipasi anggaran, *job related tension* dan kinerja manajerial. Tabel 2, terlihat mean, standar *deviation* (SD) dan inter-korelasi variance dari lima variabel yang diukur dalam penelitian ini memberikan gambaran sebagai berikut:

- a. Nilai *innovation* responden secara rata-rata (mean) 3,50 dengan penyimpangan (SD) 0,65, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *innovation* dari responden yang ada rata-rata cukup tinggi, *innovation* tertinggi adalah 4,8 dan terendah 1,0. berarti tingkat keyakinan responden akan kemampuan yang berkaitan dengan *innovation* rata-rata cukup tinggi.
- b. Nilai *attention to detail* responden secara rata-rata (mean) 3,76 dengan penyimpangan (SD) 0,66, ini menunjukkan bahwa tingkat *attention to detail* dari responden yang ada rata-rata cukup tinggi, *attention to detail* tertinggi adalah 5,0 dan terendah 1,5, berarti tingkat keyakinan responden akan kemampuan yang berkaitan dengan *attention to detail* rata-rata cukup tinggi.

- c. Nilai partisipasi anggaran responden secara rata-rata (mean) 3,79 dengan penyimpangan (SD) 1,46, hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggaran dari responden yang ada rata-rata cukup tinggi, partisipasi anggaran tertinggi adalah 7,0 dan terendah 1,0, berarti tingkat keyakinan responden akan kemampuan yang berkaitan dengan partisipasi anggaran rata-rata cukup tinggi.
- d. Nilai *job-related tension* responden secara rata-rata (mean) 2,75 dengan penyimpangan (SD) 0,62, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *job-related tension* dari responden yang ada rata-rata cukup tinggi, *job-related tension* tertinggi adalah 4,4 dan terendah 1,2, berarti tingkat keyakinan responden akan kemampuan yang berkaitan dengan *job-related tension* rata-rata cukup tinggi.

Tabel 2

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian Dan Matrik Korelasi (N = 117)

Variabel Penelitian	Kisaran Tioritis	Kisaran Aktual	Mean	SD	Variance	r				
						I	D	B	Y1	Y2
1. <i>Innovation</i> (Ii)	1 – 5	1,0–4,8	3,50	0,66	0,43	1	0.792**	-0.557**	0.546**	0.622**
2. <i>Attention to Detail</i> (Di)	1 – 5	1,5–5,0	3,76	0,66	0,44	0.792**	1	-0.501**	0.404**	0.581**
3. Partisipasi Anggaran (Bi)	1 – 7	1,0–7,0	3,79	1,46	2,11	-0.557**	-0.501**	1	-0.331**	-0.481**
4. <i>Job-Related Tension</i> (Y1)	1 – 5	1,2–4,4	2,75	0,62	0,39	0.546**	0.404**	-0.331**	1	0.333**
5. Kinerja Manajerial (Y2)	1 – 7	1,0–6,8	4,38	1,22	1,49	0.622**	0.581**	-0.481**	0.333**	1

Sumber data primer : diolah, 2003.

- e. Nilai kinerja manajerial responden secara rata-rata (mean) 4,38 dengan penyimpangan (SD) 1,22, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja manajerial dari responden yang ada rata-rata cukup tinggi, kinerja manajerial tertinggi adalah 6,8 dan terendah 1,0, berarti tingkat keyakinan responden akan kemampuan yang berkaitan dengan kinerja manajerial rata-rata cukup tinggi.

4.3. Uji Kualitas Data.

Uji ini dilakukan dengan dua cara yaitu uji reliabilitas dan validitas terhadap variabel-variabel penelitian antara *innovations*, *attention to detail*, partisipasi anggaran, *job-related tension* dan kinerja manajerial. Uji reliabilitas masing-masing item pertanyaan kuesioner dengan menggunakan *cronbach alpha*, hasil pengujian statistik terhadap variabel penelitian ini disajikan dalam tabel 3 yang menunjukkan semua variabel adalah cukup handal (reliabel).

Pengujian validitas data dengan menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson dan semua item kuesioner dari variabel penelitian menunjukkan angka statistik yang memuaskan (valid) yang disajikan dalam tabel 4. Hasil uji reliabilitas dan validitas data terhadap item-item pertanyaan dari variabel penelitian (*innovations*, *attention to detail*, partisipasi anggaran, *job-related tension* dan kinerja manajerial) adalah sebagai berikut:

- a. Variabel *innovation* dengan *cronbach alpha* sebesar 0,75, hal ini berarti bahwa item pertanyaan dari inovasi cukup handal (reliabel) dan jawaban responden atas pertanyaan dari waktu ke waktu cukup konsisten. Sementara hasil uji validitasnya menunjukkan bahwa kuesioner yang ada cukup valid, berarti mampu mengungkapkan konstruk dari inovasi. Hal ini dibuktikan oleh korelasi antar

masing-masing item pertanyaan dengan total score item pertanyaan inovasi adalah signifikan dengan korelasi antara 0,669 sampai 0,719.

Tabel 3

Uji Reliabilitas Variabel Penelitian Dengan Cronbach Alpha (N = 117)

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha Penelitian		Reliabilitas
	Sebelum	Sekarang	
1. <i>Innovation</i> (Ii)	0,71	0,75	Reliabel
2. <i>Attention to Detail</i> (Di)	0,78	0,76	Reliabel
3. Partisipasi Anggaran (Bi)	0,83	0,91	Reliabel
4. <i>Job-Related Tension</i> Y1)	0,84	0,87	Reliabel
5. Kinerja Manajerial (Y2)	0,79	0,88	Reliabel

Sumber data primer : diolah, 2003.

- b. Variabel *attention to detail* dengan *cronbach alpha* sebesar 0,76, hal ini berarti bahwa item pertanyaan dari *attention to detail* cukup handal (reliabel) dan jawaban responden atas pertanyaan dari waktu ke waktu cukup konsisten. Sementara hasil uji validitasnya menunjukkan bahwa kuesioner yang ada cukup valid, berarti mampu mengungkapkan konstruk dari *attention to detail*. Hal ini dibuktikan oleh korelasi antar masing-masing item pertanyaan dengan total score item pertanyaan *attention to detail* adalah signifikan dengan korelasi antara 0,698 sampai 0,832.
- c. Variabel partisipasi anggaran dengan *cronbach alpha* sebesar 0,91, hal ini berarti bahwa item pertanyaan dari partisipasi anggaran cukup handal (reliabel) dan jawaban responden atas pertanyaan dari waktu ke waktu cukup konsisten. Sementara hasil uji validitasnya menunjukkan bahwa kuesioner yang ada cukup valid, berarti mampu mengungkapkan konstruk dari partisipasi anggaran. Hal ini dibuktikan oleh korelasi antar masing-masing item pertanyaan dengan total score

Tabel 4

**Uji Validitas Data Variabel Penelitian Dengan Product Moment Pearson
(N = 117)**

Kode Instrumen		Nilai Korelasi	Sig.(2 Tailed)	Validitas
KO-Innovations (Ii)	I1	0,712**	0,000	Valid
	I2	0,714**	0,000	Valid
	I3	0,712**	0,000	Valid
	I4	0,669**	0,000	Valid
	I5	0,719**	0,000	Valid
KO-Attention to Detail (Di)	D1	0,766**	0,000	Valid
	D2	0,832**	0,000	Valid
	D3	0,767**	0,000	Valid
	D4	0,698**	0,000	Valid
Partisipasi Anggaran (Bi)	B1	0,885**	0,000	Valid
	B2	0,612**	0,000	Valid
	B3	0,875**	0,000	Valid
	B4	0,911**	0,000	Valid
	B5	0,875**	0,000	Valid
	B6	0,846**	0,000	Valid
Job-Related Tension (Y1)	Y1.1	0,658**	0,000	Valid
	Y1.2	0,453**	0,000	Valid
	Y1.3	0,491**	0,000	Valid
	Y1.4	0,650**	0,000	Valid
	Y1.5	0,606**	0,000	Valid
	Y1.6	0,453**	0,000	Valid
	Y1.7	0,679**	0,000	Valid
	Y1.8	0,689**	0,000	Valid
	Y1.9	0,523**	0,000	Valid
	Y1.10	0,416**	0,000	Valid
	Y1.11	0,745**	0,000	Valid
	Y1.12	0,720**	0,000	Valid
	Y1.13	0,678**	0,000	Valid
	Y1.14	0,499**	0,000	Valid
	Y1.15	0,688**	0,000	Valid
Kinerja Manajerial (Y2)	Y2.1	0,779**	0,000	Valid
	Y2.2	0,631**	0,000	Valid
	Y2.3	0,713**	0,000	Valid
	Y2.4	0,708**	0,000	Valid
	Y2.5	0,691**	0,000	Valid
	Y2.6	0,685**	0,000	Valid
	Y2.7	0,661**	0,000	Valid
	Y2.8	0,755**	0,000	Valid
	Y2.9	0,967**	0,000	Valid

Sumber data primer : diolah, 2003.

** : Korelasinya signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed)

item pertanyaan partisipasi anggaran adalah signifikan dengan korelasi antara 0,612 sampai 0,911.

- d. Variabel *job-related tension* dengan *cronbach alpha* sebesar 0,87, hal ini berarti bahwa item pertanyaan dari *job-related tension* cukup handal (reliabel) dan jawaban responden atas pertanyaan dari waktu ke waktu cukup konsisten. Sementara hasil uji validitasnya menunjukkan bahwa kuesioner yang ada cukup valid, berarti mampu mengungkapkan konstruk dari *job-related tension*. Hal ini dibuktikan oleh korelasi antar masing-masing item pertanyaan dengan total score item pertanyaan *job-related tension* adalah signifikan dengan korelasi antara 0,416 sampai 0,745.
- e. Variabel kinerja manajerial dengan *cronbach alpha* sebesar 0,88, hal ini berarti bahwa item pertanyaan dari kinerja manajerial cukup handal (reliabel) dan jawaban responden atas pertanyaan dari waktu ke waktu cukup konsisten. Sementara hasil uji validitasnya menunjukkan bahwa kuesioner yang ada cukup valid, berarti mampu mengungkapkan konstruk dari kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan oleh korelasi antar masing-masing item pertanyaan dengan total score item pertanyaan kinerja manajerial adalah signifikan dengan korelasi antara 0,631 sampai 0,967.

4.4. Uji Asumsi Klasik.

Sebelum melakukan uji regresi terlebih dahulu harus melakukan uji asumsi klasik, uji ini dilakukan untuk melihat apakah model regresi yang ada terbebas dari penyakit asumsi klasik dan cukup handal dalam menjelaskan keadaan yang ada. Pengujian asumsi klasik yang melekat pada persamaan model

regresi meliputi pengujian terhadap; multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan normalitas sebagai berikut:

4.4.1. Uji Multikolinieritas.

Uji multikolinieritas untuk melihat ada tidaknya korelasi antar variabel independen, model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antar variabel independen, untuk menguji hal ini akan digunakan *Coefficient Correlation* dari Pearson dan dilakukan dengan mempertimbangkan dari besarnya nilai *tolerance* dan *variance inflator factor* (VIF) seperti terlihat tabel 5. Suatu model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah mempunyai angka toleransi mendekati 1.

Tabel 5

Multicollinearity Statistik Dan Matrik Korelasi (N = 117)

Variabel Penelitian	Tolerance	VIF	r			
			I	D	B	Sign
1. <i>Innovation</i> (Ii)	0,338	2,962	1	0,792**	-0,557**	0,000**
2. <i>Attention to Detail</i> (Di)	0,367	2,726	0,792**	1	-0,501**	0,000**
3. Partisipasi Anggaran (Bi)	0,680	1,471	-0,557**	-0,501**	1	0,000**

Sumber data primer : diolah, 2003.

** : Korelasinya signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa korelasi antara variabel *Innovation* dengan *attention to detail* angka statistik $r = 0,792$ sign. = 0,000. Korelasi antara variabel *Innovation* dengan partisipasi anggaran menunjukkan $r = -0,557$ sign. = 0,000. Korelasi antara variabel *attention to detail* dengan partisipasi anggaran menunjukkan angka statistik $r = -0,501$ sign. = 0,000. Hasil uji korelasi (tabel 5)

menunjukkan sign. 0,000 berarti signifikan pada probabilitasnya (P) $0,000 < \alpha 0,01$ (2-tailed) atau nilai *Coefficient Correlation* antar variabel independen berkisar $-0,501$ sampai $0,792$ dan angka ini masih dibawah $0,90$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen (I_i, D_i dan B_i) tersebut secara bersama-sama mempengaruhi terhadap variabel *job-related tension* (Y_1) dan kinerja manajerial (Y_2), dengan demikian faktor penjelas I_i, D_i dan B_i dapat digunakan untuk memprediksi Y_1 maupun Y_2 . Berdasarkan hasil uji korelasi menunjukkan tidak ada multikolinieritas antar variabel independen.

Hasil pengujian yang dilakukan untuk mendeteksi korelasi antar variabel independen menghasilkan nilai *tolerance* dan *variance inflator factor* (VIF) yang cukup baik dan tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas, karena memiliki VIF ($B_i = 1,471$, $D_i = 2,726$ dan $I_i = 2,962$) kurang dari 10 atau memiliki angka *tolerance* ($I_i = 0,338$, $D_i = 0,367$ dan $B_i = 0,680$) mendekati 1. Dengan demikian ketiga variabel independen tidak memiliki multikolinieritas dengan variabel lain.

4.4.2. Uji Autokorelasi.

Uji gejala autokorelasi untuk melihat apakah masing-masing variable independen mempunyai hubungan pengamatan yang sama. Uji untuk mendeteksi ada tidaknya *autocorrelation* dilakukan dengan menggunakan hasil dari *Durbin Watson* (DW) pada analisa regresi. Hasil pengujian *Durbin Watson* (d) pada variabel bebas dengan variabel dependen *job-related tension* (JRO) sebesar 1,389, dan pada variabel dependen kinerja manajerial (KM) menghasilkan angka d sebesar 1,466. Jika nilai $d < d_L$ atau $d < 2$, hal ini tidak terjadi autokorelasi

(Lukas Setia Atmaja,1997). Hasil penelitian ini dengan sample $n = 117$ dan derajat kepercayaan (α) sebesar 5 % dengan jumlah variabel independen 3, maka diperoleh angka dalam tabel DW dL sebesar 1,61 dan dU sebesar 1,74. Karena hasil uji d sebesar 1,389 dan 1,466 masih lebih kecil dengan angka tabel dL dan dU (kurang dari angka 2) atau lebih kecil daripada $(4 - dL)$ dan $(4 - dU)$, maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi negatif pada model regresi.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas.

Pengujian gejala Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

ScatterPlot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di studentized. Dasar analisis adalah; (1) jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka hal ini terjadi heteroskedastisitas dan (2) jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian yang dilakukan untuk mendeteksi dengan melihat grafik *ScatterPlot*, model ini dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas bila grafik dalam *ScatterPlot* terlihat titik-titik yang menyebar secara acak baik diatas maupun

dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil output SPSS uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa grafik *ScatterPlot* (lihat lampiran 3 gambar 2 dan 3), tidak menunjukkan pola tertentu atau data yang ada menyebar secara acak (tidak beraturan). Sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi JRT dan KM berdasarkan pada masukan variabel independennya.

4.4.4. Uji Normalitas.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji dalam Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal, untuk mengetahui apakah datanya normal akan dilihat dari grafik histogram dan normal *probability plot*. Hasil pengujian regresnya dapat dilihat dari grafik histogram yang menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal. Sedangkan grafik normal *probability plot*nya menunjukkan titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, berarti bahwa penelitian ini mempunyai model regresi yang datanya normal dan memenuhi asumsi normalitas (lihat lampiran 4 gambar 4 dan 5; serta lampiran 5 gambar 6 dan 7). Sebaliknya jika datanya menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil output uji SPSS, terlihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot diatas, menunjukkan pola distribusi normal dan terlihat titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi JRT dan KM berdasarkan masukan variabel independen.

4.5. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.

Analisa data dalam pengujian hipotesis ini menggunakan model analisis regresi berganda (*multiple regression*). Program yang dipakai dalam pengolahan data menggunakan SPSS versi 8.00 dan penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% yang berarti α yang digunakan sebesar 0,05. ini berarti jika nilai $P < 0,05$ berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 6

Hubungan (interkorelasi) antara 5 Variabel Penelitian Dengan Pearson Korelasi

Variabel Penelitian	R					Nilai Signifikan
	Ii	Di	Bi	Y1	Y2	
1. <i>Innovation</i> (Ii)	1	0,792**	(0,557)**	0,546**	0,622**	0,000
2. <i>Attention to Detail</i> (Di)	0,792**	1	(0,501)**	0,404**	0,581**	0,000
3. Partisipasi Anggaran (Bi)	(0,557)**	(0,501)**	1	(0,331)**	(0,481)**	0,000
4. <i>Job-Related Tension</i> (Y1)	0,546**	0,404**	(0,331)**	1	0,333**	0,000
5. Kinerja Manajerial (Y2)	0,622**	0,581**	(0,481)**	0,333**	1	0,000

Sumber data primer diolah 2003

** korelasinya signifikan pada level 0,01 (2-tailed)

Hasil analisa korelasi (table.6) menunjukkan bahwa secara signifikan budaya organisasi *innovation* mempengaruhi *job-related tension* (Y1) dan kinerja manajerial (Y2) dengan koefisien korelasi sebesar 0,546 dan 0,622 pada tingkat signifikan $P < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *innovation* yang diberikan manajer atau supervisor dalam budaya inovasi (pembaharuan), maka *job-related tension* dan kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Budaya organisasi *attention to detail* mempengaruhi *job-related tension* dan kinerja manajerial dengan koefisien korelasi sebesar 0,404 dan 0,581 pada

tingkat signifikan $P < 0,01$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *attention to detail* yang diberikan manajer atau supervisor dalam budaya *attention to detail*, maka *job-related tension* dan kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi *job-related tension* dan kinerja manajerial dengan koefisien korelasi sebesar (0,331) dan (0,481) pada tingkat signifikan $P < 0,01$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan manajer atau supervisor dalam proses penyusunan anggaran, maka akan menurunkan *job-related tension* dan kinerja manajerial.

Job-related tension (tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan/jabatan) mempengaruhi kinerja manajerial dengan koefisien korelasi sebesar 0,333 pada tingkat signifikan $P < 0,01$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job-related tension* manajer atau supervisor dalam memegang jabatan, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

4.5.1. Pengujian dan Pembahasan H1 dan H2.

Hasil analisa regresi pada persamaan (1) untuk menguji hipotesis H1 dan H2 tersaji dalam tabel 7 dan 8, yaitu hubungan interaksi tiga arah antara para manajer yang persepsi BO pada *innovation*, *attention to detail* dan partisipasi anggaran.

Hasil analisis regresi berganda secara keseluruhan menunjukkan angka R^2 sebesar 0,387 dan $F = 11,478$ dengan $P = 0,000$ ($P < 0,05$), berarti ada indikasi bahwa interaksi tiga arah mempunyai pengaruh positif yang signifikan pada tingkat JRT manajerial (lihat tabel 7) dan ada hubungan yang positif signifikan antara variabel dependen JRT dengan semua prediktor (independen), tetapi untuk kinerja manajerial (KM) tidak terpengaruh (lihat tabel 8). Variasi

perubahan JRT dipengaruhi oleh variabel PA, *Innovation* dan *Attention to detail* sebesar 38,70% dan sisanya 61,30% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil pengujian ini memberikan dukungan pada hipotesis H1, tetapi tidak mendukung untuk hipotesis H2. Model regresi JRT menjelaskan 38,70 % (adjusted) pada *variance* data, dengan interaksi tiga arah yang diperbandingkan mengalami penurunan 0,898 pada *variance* diatas dengan model interaksi dua arah.

Tabel 7

Hasil Regresi Job-Related Tension Dengan Innovation, Attention To Detail Dan Partisipasi Anggaran (N = 117)

$$Y_i = a_0 + a_1I_i + a_2D_i + a_3B_i + b_1B_iI_i + b_2B_iD_i + b_3I_iD_i + c_1I_iB_iD_i + e \quad (H1)$$

Variabel Penelitian	Koefisien	Job-Related Tension			
		Value b	Std Error	t-value	P.Sign.
Konstanta	a ₀	8,158	4,039	2,020	0,046
I <i>Innovation</i> (Ii)	a ₁	-2,059	1,140	-1,806	0,074
D <i>Attention to Detail</i> (Di)	a ₂	-2,143	1,016	-2,109	0,037
B Partisipasi Anggaran (Bi)	a ₃	-1,453	0,625	-2,324	0,022
BI <i>2-Way Interaction</i>	b ₁	0,555	0,188	2,952	0,004
BD <i>2-Way Interaction</i>	b ₂	0,478	0,174	2,746	0,007
ID <i>2-Way Interaction</i>	b ₃	0,728	0,268	2,716	0,008
BDI <i>3-Way Interaction</i>	c ₁	-0,170	0,044	-3,813	0,000
R		0,651			
Adj. R ²		0,387			
F-Value (P<0.01)		11,478			

Sumber data primer : diolah, 2003.

Catatan : a n = 117

b Dasar koefisien pada skore deviasi

Hasil pengujian statistik regresi berganda secara keseluruhan menunjukkan angka R² sebesar 0,408 dan F = 12,442 dengan P = 0,717 (P > 0,05), berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen KM dengan semua prediktornya (independen) dari interaksi tiga arah yang mempengaruhi tingkat kinerja manajerial (lihat tabel 8), hal ini tidak memberikan dukungan pada

hipotesis H2. Variasi perubahan KM dipengaruhi oleh variabel PA, *Innovation* dan *Attention to detail* sebesar 40,80% dan sisanya 59,20% dipengaruhi oleh faktor lain. Model regresi berganda KM menjelaskan 40,80 % (adjusted) pada *variance* data dengan interaksi tiga arah yang diperbandingkan mengalami penurunan 3,561 pada *variance* diatas dengan model interaksi dua arah.

Tabel 8

Hasil Regresi Kinerja Manajerial Dengan Innovation, Attention To Detail Dan Partisipasi Anggaran (N = 117)

$$Y_i = a_0 + a_1I_i + a_2D_i + a_3B_i + b_1B_iI_i + b_2B_iD_i + b_3I_iD_i + c_1I_iB_iD_i + e \quad (H2)$$

Variabel Penelitian	Koefisien	Kinerja Manajerial			
		Value b	Std Error	t-value	P Sign.
Konstanta	a ₀	10,038	7,803	1,286	0,201
I <i>Innovation</i> (Ii)	a ₁	-1,594	2,202	-0,724	0,471
D <i>Attention to Detail</i> (Di)	a ₂	-1,407	1,963	-0,717	0,475
B Partisipasi Anggaran (Bi)	a ₃	-1,300	1,208	-1,076	0,284
BI <i>2-Way Interaction</i>	b ₁	0,265	0,363	0,728	0,468
BD <i>2-Way Interaction</i>	b ₂	0,163	0,336	0,486	0,628
ID <i>2-Way Interaction</i>	b ₃	0,445	0,518	0,859	0,392
BDI <i>3-Way Interaction</i>	c ₁	-3,116	0,086	-0,363	0,717
R		0,666			
Adj. R ²		0,408			
F-Value (P<0.01)		12,442			

Sumber data primer : diolah, 2003.

Catatan : a n = 117

b Dasar koefisien pada skore deviasi

Hasil uji statistik untuk hipotesis H1 tabel.7 menunjukkan bahwa koefisien *C1* adalah signifikan, hal ini berarti bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan BO (*innovation, attention to detail*) yang dimiliki oleh para manajer mempengaruhi tingkat *job-related tension* (JRT) manajerial. Hasil uji statistik untuk hipotesis H2 tabel 8 menunjukkan bahwa koefisien *C1* adalah tidak signifikan, ini berarti bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan BO

(*innovation, attention to detail*) yang dimiliki oleh para manajer tidak berpengaruh pada tingkat kinerja manajerial. Hal ini disebabkan oleh persepsi para manajer yang memberikan definisi BO berbeda terhadap budaya masing-masing manajer (mungkin BO industri tekstil berbeda dengan manufaktur), sehingga BO tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy (2001) di Australia.

4.5.2. Pengujian dan Pembahasan Sub-Hipotesis.

4.5.2.1. Job-Related Tension.

Analisa hubungan interaksi tiga arah sangat signifikan mempengaruhi JRT yang didukung oleh hipotesis H1. Oleh karena itu, untuk menentukan jika mempengaruhi pada interaksi antara PA dan *attention to detail* mengenai perbedaan JRT diantara para manajer yang merasakan *low innovation* dan juga merasakan *high innovation*, skor persepsi *innovation* yang *dichotomized* pada mean. Hasil regresi berganda untuk persamaan (2) dan (3) memberikan gambaran dalam table 9.

Hasil pengujian BO yang *high innovation* menunjukkan pada persamaan (3) model interaksi antara *attention to detail* dan PA pada tingkat JRT sangat signifikan ($P < 0,05$) $P = 0,003$ untuk para manajer yang merasakan *high innovation* (lihat, table 9) dengan adjusted. $R^2 = 0,169$, hal ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya (tidak signifikan) oleh Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy.(2001). Pengujian pada pengaruh utama PA berdasarkan hasil pada persamaan (2) *additive model* menunjukkan koefisien untuk PA sangat signifikan ($P < 0,05$) $P = 0,028$ dengan adjusted. $R^2 = 0,089$ hal ini konsisten dengan

penelitian sebelumnya, tetapi untuk koefisien *attention to detail* tidak signifikan ($P > 0,05$) $P = 0,089$. Demikian juga untuk para manajer yang persepsinya *high innovation*, hasil statistik PA menunjukkan negatif (*additive model* = -0,109 dan model interaksi = -0,320) dengan JRT untuk tingkat *high attention to detail*, sedangkan yang *low attention to detail* menunjukkan positif (*additive model* = 8,565 dan model interaksi = 0,200), hal ini tidak sesuai dengan yang diprediksi dalam hipotesis H1(a).

Hasil statistik BO yang *low innovation* mempengaruhi pada persamaan (3) *interaction model* antara *attention to detail* dan PA pada tingkat JRT menunjukkan signifikan ($P < 0,05$) $P = 0,025$ untuk para manajer yang merasakan *low innovation* (lihat tabel 9) dengan adjusted. $R^2 = 0,429$ hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya. Pengujian pada pengaruh utama PA berdasarkan hasil pada persamaan (2) *additive model* menunjukkan koefisien untuk PA tidak signifikan ($P > 0,05$) $P = 0,309$ hal ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya, tetapi untuk koefisien *attention to detail* sangat signifikan ($P < 0,05$) $P = 0,003$ hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya dengan adjusted. $R^2 = 0,297$. Demikian juga untuk para manager yang persepsinya *low innovation*, hasil statistik PA menunjukkan positif (*additive model* = 8,565 dan model interaksi = 0,200) dengan JRT untuk tingkat *low attention to detail*, hal ini tidak sesuai dengan diprediksi dalam hipotesis H1(b).

Para manajer yang mempunyai persepsi BO *high innovation*, interaksi antara *attention to detail* dan PA pada tingkat JRT sangat signifikan (adjusted. $R^2 = 0,169$ dan $P < 0,05$) $P = 0,003$ (lihat tabel 9), hal menyatakan bahwa JRT yang negatif (-0.320) berhubungan dengan PA untuk *attention to detail* yang

rendah, tetapi ini berpengaruh akan melemahkan untuk *attention to detail* yang tinggi. Hal ini didukung H1(a) mengenai persepsi pada *attention to detail* yang rendah, tetapi tidak mengenai *attention to detail* yang tinggi. Meskipun demikian, hasilnya menunjukkan bahwa, untuk PA yang tinggi, JRT-nya sangat relative tinggi untuk para manajer dalam *attention to detail* tinggi dibandingkan dengan *attention to detail* rendah.

Tabel 9

Hasil Regresi Job-Related Tension Dengan Attention To Detail Dan Partisipasi Anggaran Pada High Dan Low Innovation Sub-Samples

$$Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + e \quad (H1a)$$

$$Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + b_1B_iD_i + e \quad (H1b)$$

Variabel Penelitian	Koe fisien	High Innovation Sub sample a				Low Innovation sub sample b			
		Value c	Std Error	t-value	P.Sign	Value c	Std Error	t-value	P.Sign
		Additive Model $Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + e$							
Konstanta	a0	2,364	0,570	4,145	0,000	0,399	0,793	0,503	0,620
D <i>Attention to Detail</i>	a1	0,216	0,126	1,718	0,089	0,525	0,158	3,315	0,003
B Partisipasi Anggaran	a2	-0,109	0,049	-2,228	0,028	8,565	0,082	1,043	0,309
R	-	0,330				0,599			
Adj. R ²	-	0,089				0,297			
F-Value (P < 0,05)	-	5,513				5,861			
Interaction Model $Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + b_1B_iD_i + e$									
Konstanta	a0	-2,457	1,650	-1,489	0,140	4,246	1,744	2,435	0,024
D <i>Attention to Detail</i>	a1	1,368	0,391	3,498	0,001	-0,570	0,475	-1,201	0,244
B Partisipasi Anggaran	a2	1,217	0,431	2,824	0,006	-0,601	0,293	-2,049	0,054
BD 2-Way Interaction	b1	-0,320	0,103	-3,095	0,003	0,200	0,083	2,419	0,025
R	-	0,442				0,710			
Adj. R ²	-	0,169				0,429			
F-Value (P < 0,05)	-	7,220				6,761			

Sumber data primer : diolah, 2003.

Catatan : a = *High Innovation*; n = 93

b = *Low Innovation*; n = 24 dan

c = Dasar koefisien pada skore deviasi

Para manajer yang mempunyai persepsi BO *low innovation*, interaksi antara *attention to detail* dan PA pada tingkat JRT sangat signifikan (adjusted. $R^2 = 0,429$ dan $P < 0,05$) $P = 0,025$ (lihat tabel 9), hal menyatakan bahwa JRT yang positif (0,200) berhubungan dengan PA untuk *attention to detail* yang tinggi. Hal ini didukung H1(b) mengenai persepsi pada *attention to detail* yang rendah, tetapi tidak mengenai *attention to detail* yang tinggi. Meskipun demikian, hasilnya menunjukkan bahwa, untuk PA yang tinggi, JRT-nya menurun untuk para manajer dalam *attention to detail* tinggi dibandingkan dengan *attention to detail* rendah.

4.5.2.2. Kinerja manajerial.

Hubungan interaksi tiga arah mengenai kinerja manajerial tidak signifikan (tidak didukung H2). Oleh karena itu, untuk menentukan jika mempengaruhi pada interaksi antara PA dan *attention to detail* mengenai perbedaan kinerja manajerial diantara para manajer yang merasakan *low innovation* dan juga merasakan *high innovation*, skor persepsi *innovation* yang *dichotomized* pada mean. Hasil regresi untuk persamaan (2) dan (3) memberikan gambaran dalam table 10.

Hasil pengujian persepsi BO manajer yang merasakan *high innovation* dan *low innovation* pada persamaan (2) *additive model*, hubungan antara *attention to detail* dan PA pada tingkat kinerja manajerial (lihat, tabel 10). Pengujian pada pengaruh utama PA berdasarkan hasil pada persamaan (2) *additive model*, pada *high innovation* menunjukkan koefisien untuk PA sangat signifikan (adjusted. $R^2 = 0,239$ dan $P < 0,05$) $P = 0,007$ (lihat tabel 10) dan *attention to detail* menunjukkan sangat signifikan ($P < 0,05$) $P = 0,000$ hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Nava Subramaniam dan Neal M. Ashkanasy (2001) di

Australia, sedangkan pada *low innovation* menunjukkan koefisien untuk PA tidak signifikan (adjusted. $R^2 = 0,387$ dan $P > 0,05$) $P = 0,336$ hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, dan untuk *attention to detail* sangat signifikan ($P < 0,05$) $P = 0,010$ hal ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Demikian juga untuk para manajer yang persepsinya *high innovation*, hasil statistik PA menunjukkan negatif (-0,223) dengan kinerja manajerial untuk tingkat *high attention to detail*. Sedangkan untuk para manajer yang persepsinya *low innovation*, hasil statistik PA menunjukkan negatif (-0,174) dengan kinerja manajerial untuk tingkat *low attention to detail* hal ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya (positif). Demikian para manajer yang mempunyai persepsi *high* dan *low innovation*, hasil statistik PA menunjukkan negatif dengan kinerja manajerial untuk tingkat *high attention to detail* maupun yang *low attention to detail*, berarti didukung dalam prediksi hipotesis H2(a).

Hasil pengujian persepsi BO manajer yang merasakan *high innovation* dan *low innovation* pada persamaan (3) *interaction model*, interaksi antara *attention to detail* dan PA pada tingkat kinerja manajerial (lihat, tabel 10). Pengujian pada pengaruh utama PA berdasarkan hasil pada persamaan (3) *interaction model*, pada *high innovation* menunjukkan koefisien untuk PA dan *attention to detail* tidak signifikan (adjusted. $R^2 = 0,254$ dan $P > 0,05$) $P = 0,100$ hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Nava Subramaniam dan Neal M.Ashkanasy (2001), sedangkan interaksi PA dan *attention to detail* pada *low innovation* menunjukkan koefisien tidak signifikan (adjusted. $R^2 = 0,411$ dan $P > 0,05$) $P = 0,190$ hal ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Demikian juga untuk para manajer yang persepsinya *high innovation*, hasil statistik interaksi PA dengan *attention to*

detail menunjukkan negatif (-0,296) dengan kinerja manajerial untuk tingkat *high attention to detail* ini tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Sedangkan untuk para manajer yang persepsinya *low innovation*, hasil statistik interaksi PA dengan *attention to detail* menunjukkan positif (0,258) dengan kinerja manajerial untuk tingkat *low attention to detail* hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (positif). Demikian para manajer yang mempunyai persepsi *high* dan *low innovation*, hasil statistik interaksi PA dengan *attention to detail* menunjukkan negatif dengan kinerja manajerial untuk tingkat *high attention to detail* hal didukung dalam prediksi hipotesis H2(b), sedangkan untuk *low attention to detail* menunjukkan positif ini berarti tidak didukung dalam prediksi hipotesis H2(b).

Para manajer yang mempunyai persepsi BO *high innovation*, interaksi antara *attention to detail* dan PA pada tingkat kinerja manajerial tidak signifikan (adjusted. $R^2 = 0,254$, koefisien -0,296 dan $P > 0,05$) $P = 0,100$ (lihat tabel 10), hal ini menyatakan bahwa kinerja manajerial yang negatif akan berhubungan dengan PA untuk *low attention to detail*, akan berpengaruh pada penurunan tingkat *attention to detail* yang tinggi. Hal ini didukung H2(b) mengenai persepsi pada *attention to detail* yang rendah, tetapi tidak mengenai *attention to detail* yang tinggi. Meskipun demikian, hasilnya menunjukkan bahwa untuk PA yang tinggi, KM-nya relative tinggi untuk para manajer yang *high attention to detail* dibandingkan dengan *low attention to detail*.

Para manajer yang mempunyai persepsi BO *low innovation*, interaksi antara *attention to detail* dan PA pada tingkat KM tidak signifikan (adjusted. $R^2 = 0,411$ koefisien 0,171 dan $P > 0,05$) $P = 0,190$ (lihat tabel 10), hal ini menyatakan bahwa KM yang positif berhubungan dengan PA untuk *attention to*

detail yang tinggi. Hal ini didukung H2(b) mengenai persepsi pada *attention to detail* yang rendah, tetapi tidak mengenai *attention to detail* yang tinggi. Meskipun demikian, hasilnya menunjukkan bahwa, untuk PA yang tinggi kinerja manajerialnya menurun untuk para manajer yang *attention to detail* tinggi dibandingkan dengan *attention to detail* rendah.

Tabel 10

Hasil Regresi Kinerja Manajerial Dengan Attention To Detail Dan Partisipasi Anggaran Pada High Dan Low Innovation Sub-Samples

$$Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + e \quad (H2a)$$

$$Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + b_1B_iD_i + e \quad (H2b)$$

Variabel Penelitian	Koe fisien	High Innovation Sub sample a				Low Innovation sub sample b			
		Value c	Std Error	t-value	P.Sign	Value c	Std Error	t-value	P.Sign
		Additive Model $Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + e$							
Konstanta	a0	2,200	0,948	2,321	0,023	1,516	1,680	0,902	0,377
D <i>Attention to Detail</i>	a1	0,803	0,209	3,849	0,000	0,944	0,335	2,816	0,010
B Partisipasi Anggaran	a2	-0,223	0,081	-2,740	0,007	-0,171	0,174	-0,984	0,336
R	-	0,506				0,664			
Adj. R ²	-	0,239				0,387			
F-Value (P <0.05)	-	15,462				8,271			
Interaction Model $Y_i = a_0 + a_1D_i + a_2B_i + b_1B_iD_i + e$									
Konstanta	a0	6,662	2,842	2,344	0,021	6,480	4,017	1,613	0,122
D <i>Attention to Detail</i>	a1	-0,264	0,674	-0,391	0,696	-0,469	1,094	-0,429	0,672
B Partisipasi Anggaran	a2	-1,450	0,742	-1,954	0,054	-1,057	0,676	-1,564	0,133
BD <i>2-Way Interaction</i>	b1	0,296	0,178	1,664	0,100	0,258	0,190	1,355	0,190
R	-	0,527				0,698			
Adj. R ²	-	0,254				0,411			
F-Value (P<0.05)	-	11,433				6,346			

Sumber data primer : diolah, 2003.

Catatan : a = *High Innovation*; n = 93

b = *Low Innovation*; n = 24 dan

c = Dasar koefisien pada skore deviasi

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan dan Implikasi

Hasil penelitian ini didukung adanya persepsi budaya organisasi (BO) para manajer yang mempunyai pengaruh kuat terhadap partisipasi anggaran (PA) dan *job-related outcomes* (JRO) manajerial. Banyak spesifikasi partisipasi anggaran yang menggambarkan hubungan *job-related outcomes* manajerial dengan baik untuk manajer yang merasa inovasinya tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa, untuk para manajer yang merasa inovasinya tinggi, partisipasi anggaran memberikan kontribusi pada *job-related tension* (JRT) yang rendah dan kinerja manajerial yang tinggi, persepsi manajer tidak respektif pada *attention to detail*.

Untuk para manager yang mempunyai persepsi BO keduanya rendah (*innovation* dan *attention to detail*), partisipasi anggaran mempunyai peranan penting didalam perencanaan dan proses koordinasi, sangat baik untuk motivasi para manajer yang berani menghadapi tantangan yang berisiko tinggi, dengan menggunakan alat-alat keputusan yang standar dan pada peran yang jelas, hal ini dapat mengurangi JRT manajerial. Oleh karena itu para manajer yang berpengalaman luas dapat dipercaya didalam penyusunan sasaran kinerja manajerial.

Perbedaan para manager yang merasakan rendahnya inovasi disertai oleh *attention to detail* yang tinggi, pengaruh antara PA dengan JRT akan lemah (turun). Hal ini tidak didukung secara penuh pada H1 (b), hasil ini menunjukkan bahwa PA yang tinggi adalah menghubungkan dengan JRT yang relatif tinggi untuk para manajer yang merasakan *attention to detail* tinggi. Untuk para manajer yang

menjalankan peran tinggi, maka kemungkinan besar proses proseduralnya tinggi dengan penekanan pada ketelitian dan kehati-hatian. Penyusunan target anggaran dapat menjadi stress (tegang) para manajer, karena para manajer mempunyai partisipasi yang semu. Argumen ini didukung oleh penemuan sebelumnya, bahwa situasi dimana para manajer menyusun peraturan dan *decision-making* yang kurang otonomi, maka partisipasi anggaran tidak bermanfaat.

Dari hasil penelitian, bahwa interaksi BO mempunyai pengaruh positif antara PA dan kinerja manajerial. Hasilnya konsisten dengan penemuan bahwa partisipasi anggaran merupakan petunjuk umum pada *performance outcomes* yang tinggi. Sedangkan menurut Dunk (1993) dan Jamal (1985) bahwa yang mendasari hubungan *performance* manajerial dengan JRT adalah negatif, dua konstruk (konsep) ini mempunyai pengaruh kuat pada differensial variabel organisasional seperti persepsi budaya organisasi, dan oleh karena itu harus mempertimbangkan secara terpisah didalam penelitian faktor-faktor yang menentukan *job-related outcomes* manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi BO para manajer mempunyai pengaruh yang signifikan didalam hubungan yang memoderating antara PA dan *job-related outcomes* manajerial. Implikasinya pada praktek adalah bahwa, pada *design system control organizational* membutuhkan pertimbangan yang mempunyai pengaruh kuat terhadap persepsi budaya organisasi manajer. Partisipasi manajerial dalam proses anggaran membutuhkan pertimbangan-pertimbangan manajerial tentang persepsi budaya organisasi para manajer. Disini mempunyai beberapa persamaan yang menarik antara penemuan dan laporan dalam teori *general job design*, sebagai contoh bahwa ketidaktentuan tugas merupakan

faktor moderating yang menghubungkan antara *job control* dan *performance managerial*.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dalam menaksirkan dan menginterpretasikan hasil penelitian antara lain:

1. Penelitian dua dimensi BO merupakan penelitian untuk sistem kontrol organisasi modern. Budaya organisasi merupakan suatu konsep yang multidimensi yang mempunyai pengaruh (interaksi) pada dua nilai dimensi penelitian. Keterbatasan penelitian ini pada pertimbangan dua dimensi budaya organisasi, keterbatasan ukuran sampel dan kesulitan pada interpretasi yang tinggi terhadap interaksi budaya organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa definisi operasional pada penggunaan budaya organisasi didalam penelitian ini mungkin kurang optimal. Sedangkan tiori budaya organisasi memberikan definisi yang berbeda-beda pada budaya.
2. Penggunaan data pada tingkat individual, bahwa untuk membenarkan data penelitian yang memfokuskan pada keleluasaan individual dan *job-related outcomes* banyak dipengaruhi oleh persepsi budaya pribadi (personal).
3. Penelitian ini berdasarkan pada data yang dikumpulkan dengan satu titik waktu saja. Walaupun budaya organisasi merupakan *construct* yang relatif stabil, perubahan lingkungan dapat mempengaruhi perubahan persepsi budaya organisasi .
4. Mengenai data *questionair* dan *self-report*. *Self-report* mengukur dari *performance* dapat dipengaruhi oleh kelonggaran yang berbeda-beda, walaupun *self-report* mungkin untuk mengukur permasalahan yang dapat mengurangi

leniency (kelonggaran) dan jarak yang dibatasi daripada ukuran lain. Pokok permasalahan ini pada keanekaragaman perbedaan skala pengukuran yang digunakan.

5. Penelitian ini terbatas pada sampel perusahaan-perusahaan industri tekstil saja yang berlokasi di Batang, Pekalongan dan Pemalang.

Meskipun keterbatasan pada penelitian ini telah diilustrasi bahwa penguasaan organisasi membutuhkan prosedur untuk menyesuaikan persepsi budaya organisasi manajer, jika manfaat pada prosedur ini akan menjadi realitas. Seperti penelitian ini memberikan kontribusi lebih lanjut validasi pada pengaruh persepsi budaya organisasi manajer tentang tingkat efektivitas partisipasi anggaran pada *job-related outcomes* manajerial.

5.3. Saran (Rekomendasi) Penelitian

Untuk menyempurnakan penelitian ini maka diperlukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji budaya organisasi (BO) dan partisipasi anggaran (PA) yang berpengaruh pada *job-related outcomes* (JRO) manajerial. Ada beberapa saran atau rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut antara lain:

1. Tiori budaya organisasi memberikan definisi yang berbeda-beda, maka untuk penelitian yang akan datang dapat mencoba untuk identifikasi *design control* yang tepat untuk tipe budaya yang lebih perspektif dan harus mempertimbangkan faktor-faktor yang menentukan *job-related outcomes* manajerial.
2. *Job-related outcomes* banyak dipengaruhi oleh persepsi budaya individu, maka disini sangat jelas keleluasaan untuk penelitian yang akan datang untuk menguji pengaruh hubungan antara budaya organisasi dan PA yang berpengaruh pada tingkat *outcomes organizational*.

3. Penelitian yang akan datang dapat menggunakan partisipasi anggaran dan *system control accounting* dengan waktu yang panjang, sehingga implikasi perubahannya dapat mempengaruhi *job-related outcomes*.
4. Keanekaragaman perbedaan skala pengukuran, untuk penelitian yang akan datang pengukuran supaya diseragamkan.
5. Untuk mendapatkan hasil analisa yang akurasi, maka untuk penelitian dimasa yang akan datang digunakan sampel yang besar dan untuk semua industri manufaktur, sehingga hasil pengujian statistik lebih akurasi.
6. Untuk riset yang akan datang dapat melakukan pengujian existensi pada *pseudo-participation* (partisipasi yang semu) dalam situasi ketika para manajer merasa inovasinya rendah dan *attention to detail*-nya tinggi.

Demikian rekomendasi untuk penelitian dimasa yang akan datang supaya hasilnya lebih realitas dan memberikan kontribusi yang besar pada pengaruh persepsi budaya organisasi manajer dan partisipasi anggaran yang efektif, sehingga berpengaruh pada *job-related outcomes* (JRO) manajerial yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida Ainul Mardiyah dan Gudono, 2001, "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen ", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia**, Vol. 4, No. 1, Januari 2001.
- A. Setia Marsudi, 2000, "Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Informasi Job-Relevant Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Manufaktur di Indonesia", **Tesis Progam Pasca Sarjana, Magister Akuntansi Universitas Diponegoro**.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M & Peterson, M.F.2000, 'Introduction', in **Handbook of organizational Culture and Climate**, eds. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.1-18.
- Bambang Supomo,2002 "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipasi dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial", **Bahan Mata Kuliah Metodologi Penelitian**, Progam Pasca Sarjana, Angkatan V/2002, Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Brownell, P. & Merchant, K. A. 1990, 'Budgetary system design: The influence of product and process', **Journal of Accounting Research**, vol. 28, pp. 388-97.
- Chatman, J.A. & Jehn, K.A. 1994, 'Assessing the relationship between industry characteristics and organisational culture: How different can you be?' **Academy of Management Journal**, vol.37, pp. 522-53.
- Chenhall, R.H. & Brownell, P. 1988, 'The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable ', **Accounting, organizations and Society**, vol.13, pp. 225-33.
- Connor, P.E. & Becker, B.W. 1994, 'Personal values and management : What do we know, and why don't we know more?' **Journal of Management Enquiry**, vol.18, pp. 67-73.
- Dunk, A.S. 1990, 'Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note', **Accounting, Organisations and Society**, vol.15. pp. 171-78.
- Dunk, A.S. 1993, 'The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings', **Accounting, Organisations and Society**, vol.18, pp. 575-85.
- Hofstede, G.H. 1980, **culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage, Beverly Hills, CA.

- Jamal, M.1985, 'Relationships of job stress to job performance : A study managers and blue-collar workers', **Human Relations**, vol. 38, pp. 409-24.
- Lukas Setia Atmaja, Drs. M.Sc.1997: Memahami Statistika Bisnis Buku 2. cetakan pertama Penerbit Andi Ofset Yogyakarta.
- Murray, D. 1990, 'The performance effects of participative budgeting : an integration of intervening and moderating variabel', **Behavioural Research in Accounting**, vol. 2, pp. 104-23.
- Nava Subramaniam & Neal M. Ashkanasy, 2001. "The Effect of Organisational Culture Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation And Managerial Job-Related Outcomes", **Australian Journal of Management**, vol. 26, No. 1, June 2001.
- O'Connor, N. 1995, 'The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers', **Accounting, Organisations and Society**, vol. 20, pp. 383-404.
- O'Reilly, C.A. 1989, 'Corporations, culture, and commitment: Motivation and Social control in organisations', **California Mangement Review**, vol.31, no. 4, pp. 9-25.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. 1991, 'People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit', **Academy of Management Journal**, vol. 34, pp. 487-516.
- Syahri Alhusin, Drs. MS.2002: Aplikasi Statistika Praktis dengan SPSS 10 for Windows, cetakan pertama, Penerbit J & J Learning Yogyakarta.
- Windsor, C.& Ashkanasy, N.M. 1996, ' Auditor independence decision-making: The role of organizations culture perceptions', **Behavioural Research in Accounting**, vol.8 (Supplement), pp. 80-97