

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Berbisnis dengan strategi keunggulan operasional menekankan pada sudut pandang internal yang berfokus terhadap efisiensi. Walaupun sudut pandang internal secara historis lebih terfokus pada matriks yang sempit seperti biaya produk, jumlah sisa, presentase pengerjaan kembali, dan tingkat inventaris. Bisnis yang benar-benar unggul telah memfokuskan pada proses dengan penekanan ukuran yang berorientasi menyeluruh termasuk melibatkan unsur waktu sebagai unsur kunci, seperti strategi bisnis yang telah dilakukan

Manajemen memerlukan strategi sebagai alat untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Strategi merupakan pola keputusan dan tindakan tertentu yang memungkinkan manajer mencapai tujuan organisasi (Hill dan Jones, 1998). Perusahaan kadangkala melakukan perubahan strategi bisnis yang telah dijalankan untuk beradaptasi dengan lingkungan industrinya. Miles dan Snow (1978) menggambarkan empat tipe strategi bisnis yang berfokus pada tingkat perubahan produk dan market diantaranya *defenders*, *prospectors*, *analyzer* dan *reactor*. *Defenders* mempunyai kecenderungan tidak (sedikit sekali) melakukan pengembangan produk dan market. Sebaliknya *prospector* terus menerus mencari peluang pasar dan menjadi *creactors of change*. *Analyszer* mengkombinasi karakter yang dimiliki *defenders* maupun *prespeactors*. Sementara *reactors* merupakan kategori dimana manajemen puncak seringkali menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasionalnya tapi tidak mampu merespon secara efektif. Perubahan strategi merupakan tingkat pergeseran perusahaan disepanjang jalur *defenders* dan *prespeactors*.

Kemampuan manajemen untuk mengantisipasi dan merespon peluang serta tekanan untuk perubahan merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan, tanggung jawab dan kinerja para manajer puncak baik secara perorangan maupun kelompok kerja, sangat penting terutama pada waktu perubahan strategi diperlukan. Kepemimpinan yang kuat, jelas dan berlandaskan asas sangat penting bagi manajemen puncak untuk memiliki pandangan yang jernih, tidak memihak juga

kemampuan untuk menjelaskan peran dan arah. Meskipun penelitian dalam literatur manajemen dewasa ini menekankan pada mekanisme dan proses yang menunjang adaptasi strategi terhadap perubahan kondisi lingkungan, namun banyak penelitian yang menyelidiki peran sistem kontrol akuntansi manajemen atau *Management Accounting Control System (MACS)*. Smith, *et al* (1986) dan Abernethy dan Brownell (1999) yang menggunakan pendekatan multivariate dalam mengidentifikasi tipologi strategi Milles dan Snow menemukan bahwa banyak ketidakkonsistenan dalam *attribute* organisasi dalam setiap organisasi khususnya pada defenders.

Penelitian sistem kontrol akuntansi manajemen sebelumnya cenderung untuk menyelidiki seberapa besar prioritas dan strategi yang berbeda mempengaruhi peran penting sistem kontrol akuntansi manajemen sebagai pengevaluasi kinerja atau yang disebut sebagai diagnostik (Simons, 1990) dan sebaliknya tidak banyak penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki bagaimana peran akuntansi dapat berubah terkait dengan setting strateginya. Mungkin saja ketergantungan pada bentuk dan kontrol akuntansi tidak akan menghilangkan peran penting dalam kondisi dan strategi yang berbeda tetapi fungsi dan manfaatnya yang akan berubah. Untuk menjamin bahwa strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan diimplementasikan dan menghasilkan output atau kinerja sesuai dengan yang diharapkan maka perusahaan harus membangun sistem pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan (2001) menyebutkan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Aktivitas yang ada dalam pengendalian manajemen meliputi perencanaan, koordinasi, komunikasi dan evaluasi. Sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi perilaku manusia baik melalui proses formal (misalnya perencanaan strategis, pelaksanaan dan pelaporan) maupun non formal (seperti etika kerja, gaya manajemen, dan kultur).

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja. Menurut Mulyadi (1993) Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasar rencana kegiatan jangka panjang dalam penyusunan program. Menurut Simons (1990) Anggaran merupakan karakteristik utama *Management*

Accounting Control System (MACS) dan digunakan untuk manajemen sebagai pengkoordinasi dan penyampaian prioritas dan strategik. Beberapa peneliti Indonesia seperti Bambang Riyanto (1999) meneliti pengaruh sikap, strategi, dan desentralisasi pada efektivitas partisipasi anggaran dengan mengambil obyek penelitian perusahaan keuangan Amerika menyimpulkan bahwa efektivitas partisipasi anggaran, dikondisikan pada Strategi. Abdul Hamid dan Jogiyanto (2000) menemukan bahwa rata-rata pertumbuhan laba dan reaksi pasar perusahaan bertipologi prospector lebih tinggi dibanding perusahaan bertipologi defenders. Penelitian ini didasarkan pada replikasi penelitian Abernithy dan Brownell (1999) dalam studi eksplorasinya yang menguji pengaruh penggunaan anggaran pada hubungan strategi kinerja perusahaan.

Penelitian yang ada saat ini lebih banyak memfokuskan pada mekanisme dan proses yang memfasilitasi adaptasi strategik terhadap perubahan kondisi lingkungan, sementara sedikit sekali penelitian yang menguji tentang peran sistem pengendalian manajemen pada organisasi yang sedang melaksanakan perubahan strategik.

1.2. Rumusan Masalah

Manajemen memerlukan strategi sebagai alat untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Strategi merupakan pola keputusan dan tindakan tertentu yang memungkinkan manajer mencapai tujuan organisasi (Hill dan Jones, 1998). Selain itu juga diperlukan adanya gaya manajemen yang dapat digunakan untuk memimpin sebuah perusahaan agar mempunyai kinerja yang baik. Anggaran juga sangat diperlukan karena ini merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja.

Penelitian sistem kontrol akuntansi manajemen sebelumnya cenderung untuk menyelidiki seberapa besar prioritas dan strategi yang berbeda mempengaruhi peran penting sistem kontrol akuntansi manajemen sebagai pengevaluasi kinerja atau yang disebut sebagai diagnostik (Simons, 1990) dan sebaliknya tidak banyak penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki bagaimana peran akuntansi dapat berubah terkait dengan setting strateginya.

Berdasarkan uraian diatas maka kami dapat merumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran terhadap kinerja perusahaan.
2. Apakah terdapat hubungan antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan.

BAB II

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Konsep Strategik

Menurut Porter (1980) strategik adalah pencarian posisi kompetitif yang menyenangkan dalam sebuah industri dengan tujuan membentuk posisi yang menguntungkan dan bertahan lama terhadap kekuatan yang menentukan kompetensi industri. Strategi yang lebih komprehensif telah diidentifikasi oleh Miles dan Snow (1978) ke dalam 4 tipe yaitu : *defender*, *prospectors*, *analyzer*, dan *reactors*. Perusahaan yang tergolong dalam kategori *prospectors* cenderung untuk memasukkan perubahan dalam produknya untuk mengembangkan produk baru (inovasi) dan secara kontinyu mencari peluang dan pasar baru. Perusahaan yang masuk kategori *defenders* cenderung memelihara produk atau pelanggan yang sudah ada dengan produk pasar yang sempit untuk mempertahankan perusahaan. *Defenders* hanya sedikit melakukan perubahan pada pengembangan produk baru dan bersaing terutama pada tingkat harga yang rendah (*cost leadership*), kualitas dan layanan (*survive*) dan efisiensi operasi. *Analyzer* adalah kategori perusahaan yang beroperasi dalam era produk dan pasar yang relatif stabil secara rutin dan efisien dengan menggunakan struktur dan proses yang diformulasikan. Top manajer senantiasa memperlihatkan secara berkenaan dengan ide-ide yang akan diambil, kemudian secara tepat mengadopsi sesuatu yang menjanjikan dapat melakukan perubahan. Sedangkan *reactors* merupakan kategori perusahaan yang tidak memiliki suatu strategi yang konsisten untuk melakukan hubungan dengan tingkatan lingkungannya.

Mengacu pada definisi Miles dan Snow (1978) serta Albemety dan Brownell (1999) menyebutkan bahwa strategi pasaran produk perusahaan sebagai suatu kesatuan pada Strategi *defenders* mempertahankan kepemimpinan pasaran yang kasaran yang produknya relatif stabil dan terbatas. Sedangkan Strategi *prospectors* melakukan perubahan cepat terhadap peluang pasar yang baru. Dimensi strategi kunci adalah tingkat usaha perusahaan untuk memperkenalkan perubahan dalam produk, pasar atau keduanya. Jadi topologi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow ini didasarkan pada tingkat perubahan produk maupun pasar yang dialami perusahaan akibat strategi yang

diterapkan. Tanggung jawab dan kinerja para manajer puncak secara perorangan dan kelompok kerja manajemen puncak sangat penting terutama pada waktu perubahan strategi diperlukan kepemimpinan yang kuat, jelas dan tidak memihak.

2.2. Konsep Penggunaan Anggaran

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan kegiatan perusahaan masa yang akan datang. Menurut Nurafin (2000) anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Menurut Hansen dan Mowen (1999) anggaran adalah rencana yang dinyatakan secara kuantitatif baik fisik maupun financial.

Menurut Mulyadi (1997) anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja, atau cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran ini berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya, sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjukkan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan, dan sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer menunjukkan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

Adapun manfaat anggaran adalah (1) pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus target yang akan dicapai untuk kegiatan dimasa yang akan datang; (2) alat penkoordinasian kerja, artinya bagian yang ada dalam perusahaan yang saling menunjang, saling bekerja sama mencapai sasaran yang telah diterapkan sehingga kelancaran dalam usaha lebih terjamin; dan (3) alat pengawasan kerja, yaitu sebagai tolak ukur dan perbandingan untuk menilai realisasi memotivasi perusahaan.

Kelemahan anggaran adalah (1) anggaran disusun secara sistematis maka pelaksanaan kegiatan perusahaan akan tergantung pada ketetapan estimasi anggaran tersebut; (2) anggaran hanya sebagai rencana dan rencana baru bisa berfungsi apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh; dan (3) anggaran tidak selalu seratus persen sama yang diramalkan karena anggaran bersifat fleksibel.

Dengan beberapa pengecualian akuntansi manajemen selalu berasumsi bahwa anggaran berfungsi sebagai peran diagnostik (Simons, 1990). Karakteristik fungsi interaktif adalah pertukaran informasi antara manajemen pusat dengan manajemen

tingkat bawah secara kontinyu serta interaksi antara fungsi dan manajemen yang berbeda dalam satu tingkatan manajemen. Interaksi ini tidak hanya melibatkan partisipasi antara bawahan dengan atasan dalam prosedur pembuatan anggaran. Dalam setting seperti ini sistem anggaran menjadi '*markas data*' yang menunjukkan proses pembelajaran organisasi. Penggunaan anggaran secara interaktif terjadi bilamana manajemen pusat menggunakan prosedur, perencanaan dan kontrol untuk mengevaluasi dan mengawasi secara aktif bawahan dalam beraktivitas dan pengambilan keputusan. Dengan keterlibatan ini manajemen pusat dapat ikut mengolah data dan merencanakan kegiatan organisasi dengan cara kontrol manajemen interaksi dengan staff operasional dari berbagai tingkatan yang ada dalam organisasi tersebut didorong untuk memberikan perhatiannya.

Dalam kaitannya dengan akuntansi, khususnya akuntansi manajemen (Hansen dan Mowen, 1997) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara struktur organisasi dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Secara khusus (Simons, 1990) mengemukakan bahwa anggaran merupakan karakteristik utama *Management Accounting Control System* (MACS) dan digunakan oleh manajemen sebagai rencana penkoordinasian, penyampaian prioritas dan strategik. Sistem *reward* sering digunakan untuk memperkuat komitmen manajemen tingkat bawah terhadap prioritas yang ditetapkan oleh perusahaan.

Abernethy dan Brownell (1999) mengemukakan bahwa manajemen pusat dapat menggunakan laporan anggaran sebagai alat diagnostik untuk menilai hasil-hasil kerja dan memberikan penghargaan (*reward*). Kekuatan utama kontrol dan finansial seperti anggaran adalah kemampuannya untuk mengontrol proses organisasi dengan handal dalam kondisi yang stabil. Oleh karena itu hubungan antara tingkat perubahan strategi yang sedang berlangsung dengan kinerja dapat ditingkatkan melalui pengawasan anggaran secara interaktif, sebaliknya perusahaan yang tidak mengalami perubahan strategi atau hanya sedikit mengalami perubahan maka penggunaan anggaran secara diagnostik dapat meningkatkan kinerja.

Penggunaan anggaran secara interaktif dapat menjadi sarana bagi manajemen pusat untuk menyampaikan nilai dan preferensi mereka keseluruhan lapisan organisasi (Simons, 1990). Proses interaktif ini memungkinkan terjadinya pertukaran informasi mengenai peluang yang berupa ancaman, keunggulan dan kelemahan organisasi pada saat

berlangsung proses reorientasi pasar. Anggaran interaktif ini juga dapat menjadi sarana perdebatan untuk membahas cara merespon perubahan situasi dan kondisi operasional.

2.3. Konsep Gaya Manajemen

Dalam suatu perusahaan (organisasi) diperlukan adanya kepemimpinan yang berfungsi untuk mengatur dan mengawasi bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins, 2001). Selain itu kepemimpinan adalah sebagai suatu proses yang dinamis, bervariasi dan dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan dari pimpinan (Munandar, 2001).

Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel yang disebut dengan keuntungan situasi. Variabel tersebut meliputi (1) Hubungan pimpinan bawahan (*Leader Member Relational*); (2) Struktur Tugas (*Task Structure*); dan (3) Posisi Kekuatan Pemimpin (*Leader Position Power*)

Gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan bawahan telah diidentifikasi menjadi : (1) Gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) yaitu pemimpin mengarahkan bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilakukan sesuai dengan yang diinginkan serta lebih mempertahankan pekerjaan; dan (2) Gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) yaitu pemimpin mencoba untuk memodifikasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan memberikan kesempatan bahwa partisipasi dalam membuat keputusan, menempatkan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghargai hubungan antar kelompok.

Berdasarkan kajian Ohio State University, Kreitner dan Kinicki (2001), perilaku pemimpin mempunyai 2 dimensi :

1. Pertimbangan (*Consideration*)

Pertimbangan digambarkan sebagai sejauh mana seorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

2. Struktur Prakarsa (*Initiating Structure*)

Struktur Prakarsa mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstrukturkan peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.

Efektivitas anggaran partisipasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen. Friedler (1978) seperti dikutip Robbins (2001) menyebutkan gaya kepemimpinan tersebut dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Gaya Demokratis : memberikan kesempatan individual untuk memunculkan ide-ide mengenai bagaimana organisasi beroperasi dan berinovasi (*mutual trust* dan komunikasi)
2. Gaya Otoriter : mendikte dan tidak memberi kesempatan bawahan untuk berpartisipasi sehingga kemampuan berfikir bawahan tidak berkembang.

2.4. Konsep Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik terhadap efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standarisasi dan kriteria yang ditetapkan. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa penilaian kinerja lebih ditekankan bagaimana karyawan sebagai bagian organisasi dapat mengerjakan sesuatu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Tujuan pokok dari penilaian itu sendiri adalah untuk memotivasi karyawan dalam usaha untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standarisasi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dimaksudkan agar mampu menghasilkan tindakan dan hasil seperti yang diharapkan. Standar perilaku tersebut bisa berupa kebijakan manajemen ataupun rencana formal yang nantinya dituangkan dalam anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan tersebut dilakukan untuk menilai perilaku yang tidak semestinya dilakukan dan untuk merangsang timbulnya perilaku yang semestinya dilakukan dengan cara memberikan *reward* (penghargaan) dari hasil kerja yang baik ataupun melalui pemberian bonus. Selain itu, penilaian kinerja perusahaan dapat

dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan sendiri (*intern*) maupun pihak luar (*ekstern*).

2.5. Hubungan antara Perubahan Strategik, Penggunaan Anggaran terhadap Kinerja Perusahaan

Kapabilitas pemrosesan informasi akan meningkat jika ditinjau oleh struktur organik dimana komunikasi lebih bersifat informasi lateral dan vertikal. Simons (1990) menyebutkan bahwa penggunaan anggaran yang bersifat interaktif memberikan sarana bagi top manajemen untuk memahami nilai-nilai dan preferensi individu, alat untuk memperdebatkan bagaimana merespon perubahan lingkungan dan kondisi operasi.

Penggunaan anggaran secara interaktif tidaklah murah, hal ini menuntut keterlibatan top manajemen secara interaktif dalam proses anggaran termasuk meningkatkan interaksi antara anggota organisasi. Penggunaan anggaran secara interaktif hanya akan meningkatkan kinerja ketika perubahan strategik yang relatif tinggi. Sebaliknya penggunaan anggaran diagnostik akan efektif ketika perubahan strategik yang terjadi lebih rendah. Penelitian Abernethy dan Brownell (1999) tentang peran anggaran dalam perubahan strategik berhasil mengkonfirmasi bahwa perubahan lebih positif terhadap kinerja ketika perusahaan menggunakan anggaran secara interaktif. Berdasarkan telaah teori dan hasil-hasil penelitian empiris tersebut diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi tingkat perubahan strategik dan penggunaan anggaran, maka semakin tinggi kinerja perusahaan, sebaliknya semakin rendah perubahan strategik dan penggunaan anggaran maka semakin menurunkan kinerja perusahaan.

2.6. Hubungan antara Perubahan Strategik dan Gaya Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan

Pemimpin yang menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif terstruktur, maka akan mengandalkan superioritasnya dalam organisasi yang mengarah pada dimensi *Initialing Structure*. Sementara jika pemimpin menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif tidak terstruktur maka ia akan mengandalkan kemampuannya untuk memberikan

inspirasi dan memotivasi bawahan yang mengarah pada *consideratioan* (Fiedler, 1970) dalam Ott (1996).

Temuan riset Boonstra dan Vink (1996) seperti dikutip dari Hamlin, *et al* (2001) dalam studi pada perusahaan kliring dan keuangan menyebutkan hambatan terbesar dalam inovasi teknis dan organisasional adalah kepemimpinan yang bersifat *autocratic* dan kualitas pemimpin dalam merespon perubahan.

Berdasarkan telaah teori dan hasil-hasil penelitian empiris tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut

H2 : Semakin tinggi tingkat perubahan strategik dan kepemimpinan *consideration*, maka semakin tinggi kinerja perusahaan, sebaliknya semakin rendah perubahan strategik dan gaya kepemimpinan bersifat otoriter maka semakin menurunkan kinerja perusahaan.

2.7 . Penelitian Terdahulu

Riset tentang perubahan strategik dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1
Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
Miles dan Snow (1978)	Strategik Kompetitif (<i>defenders, prospector, analyzer, reactors</i>) sebagai independen atribut organisasi dan kinerja perusahaan (dependen).	Perusahaan <i>prospectors (differentiation)</i> menekankan penggunaan sistem control akuntansi (lebih intensif) dibanding perusahaan <i>defenders (cost leadership)</i> .
Simons (1987)	Strategik kompetitif (<i>defenders dan prospector</i>) sebagai moderating sistem control akuntansi (independen) dan kinerja perusahaan.	Perusahaan <i>prospectors (differentiation)</i> menekankan sistem control akuntansi (lebih intensif) dibandingkan perusahaan <i>defenders (cost leadership)</i> .

Govindarajan (1988)	Sistem kontrol akuntansi independent strategi kompetitif (diferentiation cost leadership dan moderating kinerja perusahaan (dependen).	Perusahaan dengan strategi cost leadership berkinerja tinggi reward yang diberikan didasarkan pada pencapaian tarjet penjualan.
Abernethy dan Brownell (1999)	Penggunaan anggaran (moderating),strategi defender,prospector (independen) dan kinerja organisasi (dependen).	Penggunaan anggaran interaktif lebih cocok untuk perusahaan prospectors dan anggaran diagnostic lebih cocok untuk perusahaan defender.
Bambang Riyanto (1999)	Partisipasi anggaran (independen) strategi desentralisasi, sikap konseptual dan kinerja manajerial (dependen).	Manajer yang merasa senang dengan perubahan dapat lebih meningkatkan kinerja organisasi dari pada manajer bersikap kurang senang.
Abdul hamid dan Jogiyanto (2000)	Strategi defender, prospector (independen) dan saham CAR (dependen)	Rata-rata pertumbuhan laba, penjualan dan reaksi pasar lebih tinggi pada perusahaan prospector dibandingkan dengan perusahaan defender.

Dari riset yang telah dilakukan diatas, perlu diteliti lebih lanjut bagaimana pengaruh hubungan perubahan strategik, penggunaan anggaran, dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan.

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

Hubungan perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut dibawah ini:



GAMBAR 2.1

Gambar Kerangka Penelitian

BAB III

TUJUAN PENELITIAN DAN MANFAAT

3.1. Tujuan Penelitian

Mendasarkan pada rumusan masalah, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian sebagaimana tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penggunaan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Untuk mengetahui gaya manajemen yang dilakukan perusahaan.
3. Untuk mengetahui interaksi antara penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap perubahan strategik dan kinerja perusahaan.

3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada berbagai pihak yang terkait dengan pengkajian masalah ini. Berbagai manfaat dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Bagi Perusahaan Manufaktur di Semarang, hasil ini diharapkan dapat memberikan input untuk dijadikan bahan pengkajian menyusun strategik, anggaran, dan gaya manajemen yang akan digunakan dalam peningkatan kinerja perusahaan.
2. Bagi Peneliti, dapat menambah wawasan, pengayaan fenomena dan teori perilaku keorganisasian untuk dijadikan bahan kajian teori mendatang.
3. Bagi Pembuat Kebijakan dengan dukungan indikator penelitian yang telah dieksplorasi kiranya dapat digunakan sebagai stimuli penyusunan strategik, anggaran, dan pemilihan gaya manajemen.

BAB IV

METODA PENELITIAN

4.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*, adapun rumusnya adalah (Slovin, 1960; dalam Husein Umar, 2001).

$$n = \frac{N}{1 + N(\ell)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sample

N = populasi

e = tingkat kesalahan

Di mana penentuan sampei dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(\ell)^2}$$

$$n = \frac{147}{1 + 147(0,1)^2}$$

n = 59,5 dibulatkan jadi 60

Berdasarkan pertimbangan dari populasi kriteria di atas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 60 perusahaan manufaktur di Semarang.

4.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer.

Data Primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi langsung mengenai objeknya. Data ini berupa persepsi atau opini para responden atas berbagai pertanyaan dalam kuesioner mengenai variable terkait.

2. Data sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang berupa buku, referensi, jurnal dan data yang lainnya.

4.3. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel yang akan diukur yaitu: Penggunaan Anggaran, Gaya Manajemen, Perubahan Strategi dan Kinerja Perusahaan. Instrumen yang digunakan diadopsi dari penelitian sebelumnya yang relevan dengan menggunakan skala *likert* yang diharapkan akan memberikan hasil pengukuran yang lebih teliti dan akurat.

1. Perubahan Strategi

Dalam penelitian ini perubahan strategi digunakan sebagai variabel independen. Perubahan strategi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan dua topologi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978) yaitu strategi *defender* dan *prospectors*, karena kedua tipe strategi ini memiliki karakteristik yang sangat bertolak belakang dan berada pada titik ekstrim. Sedangkan perubahan strategi ini adalah tingkat pergeseran perusahaan di sepanjang jalan *defenders* dan *prospectors*. Di mana *defenders* adalah mempunyai kecenderungan tidak (sedikit, sekali) melakukan pengembangan produk dan market. Sebaliknya *prospectors* terus menerus mencari peluang pasar dan menjadi *reactors of change*.

Variabel perubahan strategi diukur dengan menggunakan instrumen yang di modifikasi dari instrumen (Shortel, dkk, 1990) dan digunakan oleh Albemetty dan Brownell (1990) di mana responden diminta untuk menentukan tipe strategi yang diterapkan dalam perusahaan dengan mengidentifikasi tipe strategi apakah tipe A (*defender*) atau tipe B (*prospectors*) dan selanjutnya memberikan poin pada skala *likert* 1 (satu) adalah sangat stabil sampai 7 (tujuh) adalah penuh perubahan.

2. Penggunaan Anggaran

Penggunaan anggaran dalam penelitian ini adalah sebagai variabel independen. Di mana anggaran menurut Nurafin (2000) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan perusahaan atau organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Penelitian ini cenderung mencermati

penggunaan anggaran yang dilakukan secara diagnostik oleh manajer, dimana manajer memonitor out comes organisasi dan melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Sementara pengendalian secara interaktif yaitu di mana manajer melibatkan diri secara personal dalam pengambilan keputusan oleh bawahan (Anthony dan Govindarajan, 2001, dalam Simons, 2002)

Pengukuran dalam penggunaan ini menggunakan skala likert 7 point. Dimana nilai 1= sangat tidak setuju sampai nilai 7 = sangat setuju dengan empat pertanyaan mengenai pola perilaku penggunaan anggaran yang di terapkan oleh responden. Skor tertinggi menggambarkan interaktif dan skor terendah menggambarkan anggaran diagnostik. Keandalan tolok ukur ini memiliki *eroanbach alpha* 0,6 selain itu responden diberikan 2 tolok ukur alternatif mengenai uraian penggunaan anggaran interaktif dan diagnostik.

3. Gaya Manajemen

Dalam penelitian ini gaya manajemen adalah sebagai variabel independen. Di mana gaya manajemen dalam penelitian ini menurut peneliti dari Ohio State University menilai bahwa gaya manajemen tercermin dari perilaku pimpinan. Mereka menilai perilaku pimpinan mempunyai dua dimensi yaitu *consideration* dan *Initiating Structure* (Kreitner dan Kinichi, 2001). Dimana tipe *consideration* memandang bahwa perilaku pimpinan mengarah pada saling percaya dan menghargai dan berfokus pada keinginan dan kebutuhan kelompok, sedangkan *Initiating Structure* menunjukkan bahwa perilaku pimpinan mengarah pada mengorganisasikan anggota kelompok untuk memaksimalkan output.

Penelitian ini menggunakan skala likert 7 point. Dimana nilai 1 (satu) menunjukkan gaya *Initiating Structure* dan nilai 7 (tujuh) menunjukkan *consideration*.

4. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah termasuk dalam variabel dependen. Di mana kinerja perusahaan mengarah pada keefektifitasan suatu produk secara keseluruhan. Kinerja Perusahaan ini diukur dengan sistem instrument self rating yang dikembangkan oleh Govindarajan dan Fisher (1990). Dalam pengukuran kinerja sendiri atau self rating, setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan menggunakan skala likert 7 point di mana nilai 1 (satu) adalah sangat tidak

signifikan dan nilai 7 (tujuh) adalah sangat signifikan. Instrumen tersebut terdiri dari ROI (*Rate of Return on Investment*), *Profit* (Keuntungan), *Cash Flow* (Arus Kas), *Cost Control*, Pengembangan Pasar, Pengembangan Sumber Daya Manusia urusan Kemasyarakatan.

Ada dua alasan dipilih *self rating* sebagai instrumen dalam mengukur kinerja, Pertama *self rating* memberikan penilaian yang lebih ananimity dan tidak lebih dapat dijamin dibandingkan menggunakan superior rating. Instrumen *self rating* ini akan memberikan secara khusus informasi yang baik dan lebih bersifat subjektif pada bawahan. Kedua responden diminta mengukur tingkat kinerja perusahaan dengan skala likert mulai signifikan di bawah standar sampai signifikan diatas standar, diawali dengan sangat tidak signifikan sampai dengan sangat signifikan dengan maksud agar mudah dalam menguji responden.

4.4. Teknik Analisis

Dalam suatu penelitian data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai pembuktian hipotesis. Oleh karena itu, benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasilnya penelitian ini. Ada dua konsep yang digunakan untuk mengukur kualitas data yaitu :

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2001), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi, uji validitas tersebut digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang dibuat betul-betul dapat menjadi tolok ukur obyek yang hendak diukur. Uji validitas dapat dilakukan dengan dengan uji homogenitas data yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing- masing butir pertanyaan dengan skor total (*Pearson Corellation*). Uji validitas seperti ini bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan memang mewakili keberadaan variable tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran tetap konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama pula. Atau dengan kata lain, suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung cronbuch alpha dari masing-masing instrument. Dalam suatu variable suatu instrumen dikatakan andal (reliabel) apabila memiliki cronbuch alpha 0,60 (Nunally, 1978 dalam Ghozali, 2001).

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variable bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2001).

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF), dengan dasar pengambilan keputusan : (1) Jika nilai tolerance mendekati angka 1 dan nilai VIF di bawah 10, maka tidak terjadi masalah multikolinieritas, (2) Jika nilai tolerance tidak mendekati angka 1 dan nilai VIF di atas 10, maka terjadi masalah multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (RESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scattenplot antara SRESID dan ZPRED di

mana sumbu Y adalah \hat{Y} yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi- Y sesungguhnya) yang telah di studentized (Ghozali, 2001).

Dasar pengambilan keputusan : (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, (2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas di mana data akan berpencar dan tidak membuat suatu pola atau tren garis tertentu.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal, namun demikian hanya dengan melihat histogram-histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sample kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan. : (1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, (2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

4.5. Pengujian Hipotesis

1. Metode Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis pertama menggunakan model regresi berganda dengan Moderated Regression Analysis (MRA) sebagai berikut :

$$Y = \alpha + B_1X_1 + B_2X_2 + B_4X_1X_2 + \epsilon \dots \dots \dots \text{Persamaan (1)}$$

Dimana:

- Y : Kinerja Perusahaan
- α : Konstanta
- B_1, B_2 dan B_3 : Koefisiensi Regresi
- X_1 : Perubahan strategik
- X_2 : Penggunaan anggaran
- X_1X_2 : Interaksi antara perubahan strategi dan gaya penggunaan Anggaran.

2. Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)

Pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah variabel bebas (anggaran partisipatif, gaya kepemimpinan dan pelimpahan wewenang) secara parsial berpengaruh terhadap variable terikat (kinerja manajerial). Djarwanto Ps dan Pangestu S, 1998).

a. Pengujian menggunakan rumus (Djarwanto Ps dan Pangestu S, 1998)

$$t \text{ hitung} = \frac{b_i}{Se_i}$$

dimana :

- b_i = koefisien regresi
- se_i = standard error

b. Perumusan Hipotesis

$H_0 : \beta \leq 0$; Tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel bebas (perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen) secara parsial terhadap kinerja perusahaan.

$H_a : \beta > 0$; Ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel bebas (perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen) secara parsial terhadap kinerja perusahaan.

c. Taraf nyata (α) yang digunakan adalah : 5 %

Distribusi t dengan derajat kebebasan ($\alpha ; n - k$). Uji satu sisi.

d. Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila t hitung $\leq t$ tabel

H_0 ditolak apabila t hitung $\geq t$ tabel

Tabel 5.1
Deskripsi Variabel Penelitian

	Frekuensi absolut (f)	Frekuensi relatif (f _r)	Rata-rata	Standar deviasi (s)	Skor standar (z)
Keuntungan	30	0,50	1,33	0,75	0,00
Keuntungan	12	0,20	1,50	0,75	0,25
Keuntungan	18	0,30	1,67	0,75	0,50
Jumlah	60	1,00	1,50	0,75	0,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 5.1 di atas menunjukkan gambaran statistik deskriptif yang diperoleh dari 60 responden terhadap variabel penelitian strategi ekspor. Rata-rata skor yang diperoleh responden adalah 1,33. Untuk variabel yang menggunakan skala Likert 5-item maka skor 1,33 tersebut berada di antara skor 1 dan 2. Sedangkan variabel yang menggunakan skala Likert 5-item tersebut adalah 1,50 dengan standar deviasi sebesar 0,75. Untuk variabel yang menggunakan skala Likert 5-item tersebut adalah 1,67 dengan standar deviasi sebesar 0,75.

5.1.3. Uji Hipotesis

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB V

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Deskripsi Objek Penelitian

Pembahasan dalam penelitian ini menggunakan data hasil studi yang dilakukan pada responden dengan cara memberikan kuisisioner (daftar pertanyaan) kepada manajer dan kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang. Untuk mengetahui hasil jawaban responden terhadap variabel perubahan strategik, penggunaan anggaran, gaya manajemen dan kinerja perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1
Deskripsi Variabel Penelitian

Descriptive Statistics					
	Perubahan strategik (X1)	Penggunaan anggaran (X2)	Gaya manajemen (X3)	Kinerja perusahaan (Y)	Valid N (listwise)
N	60	60	60	60	60
Minimum	7	14	21	39	
Maximum	12	23	37	59	
Mean	9,55	19,93	29,28	48,87	
Std. Deviation	1,556	2,291	3,537	4,810	
Variance	2,421	5,250	12,512	23,134	

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 5.1 diatas memberikan gambaran rata-rata jawaban yang diperoleh dari 60 manajer terhadap variabel perubahan strategik sebesar 9,55 dengan standar deviasi (penyimpangan) sebesar 1,556. Untuk variabel penggunaan anggaran diperoleh rata-rata sebesar 19,93 dengan standar deviasi sebesar 2,291. Sedangkan variabel gaya manajemen diperoleh rata-rata jawaban sebesar 29,28 dengan standar deviasi sebesar 3,537. Dan untuk variabel kinerja perusahaan diperoleh nilai rata-rata jawaban sebesar 48,87 dengan standar deviasi sebesar 4,810.

5.1.1. Respon Rate Kuesioner

Responden Rate kuesioner ini merupakan upaya yang dilakukan oleh penulis untuk menyeleksi kuesioner yang sekiranya dapat dipakai dan kuesioner yang tidak dapat

dipakai. Jumlah kuesioner yang dikirim secara langsung dalam penelitian ini adalah 150 eksemplar. Pengiriman dan pengumpulan kuesioner dilakukan selama 3 bulan. Perhitungan tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada data berikut ini :

- Jumlah kuesioner yang dikirim = 150
- Jumlah kuesioner yang tidak kembali (salah alamat, pindah tempat, dsb) = (66)
- Jumlah kuesioner yang kembali = 84
- Jumlah kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap = (24)
- Jumlah kuesioner yang dapat digunakan = 60
- Tingkat pengembalian = $\frac{84}{150} \times 100\% = 56\%$
- Tingkat pengembalian yang digunakan = $\frac{60}{150} \times 100\% = 40\%$
- (*usable respon rate*)

Penghitungan tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada data berikut :

Tabel 5.1.1
Penghitungan dan Gambaran Tingkat Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Frekuensi	Persentase
- Kuesioner yang dapat digunakan	60	71,43%
- Kuesioner yang tidak dapat digunakan	24	28,57%
Kuesioner yang kembali	84	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari 150 kuesioner yang dikirim, kuesioner yang direspon sebanyak 60 atau (71,43%) dan kuesioner yang tidak direspon sebanyak 24 atau (28,57%) kuesioner. Sehingga dari 60 (71,43%) kuesioner yang direspon oleh responden tersebut digunakan sebagai sample penelitian dan diolah ke tahap selanjutnya.

5.2. Analisis Deskriptif Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer dan kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan manufaktur di kota Semarang. Jumlah responden yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah 60 orang. Adapun identitas responden

yang dapat penulis uraikan disini adalah jenis kelamin, jabatan dalam perusahaan, pendidikan responden dan lama bekerja dalam perusahaan.

5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Operasional Perusahaan

Untuk mengetahui masa atau lama perusahaan beroperasi, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 5.2

Masa atau lama perusahaan beroperasi

Waktu	Jumlah	Persentase
- < 5 tahun	0	0%
- 5-10 tahun	21	35%
- > 10 tahun	39	65%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 5.2 diatas menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan manufaktur di kota Semarang telah beroperasi selama lebih dari 10 tahun yaitu 39 perusahaan (65%), dan sisanya beroperasi antara 5-10 tahun, yaitu sebanyak 21 perusahaan (35%).

5.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan dalam Perusahaan

Jabatan merupakan suatu bidang pekerjaan atau kedudukan yang dimiliki oleh seseorang dalam suatu perusahaan. Untuk mengetahui jabatan responden dalam perusahaan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.3

Jabatan Responden dalam Perusahaan

Jabatan	Jumlah	Persentase
- Manajer pemasaran	22	36,66%
- Manajer personalia	18	30,00%

- Manajer operasi	9	15,00%
- Manajer keuangan	11	18,33%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa responden yang mempunyai jabatan manajer pemasaran sebanyak 22 orang (36,66%), 18 orang (30,00%) mempunyai jabatan sebagai manajer personalia, 9 orang (15,00%) mempunyai jabatan sebagai manajer operasi, dan 11 orang (18,33%) mempunyai jabatan sebagai manajer keuangan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah manajer bagian pemasaran, yaitu sebanyak 36,66%.

5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir menggambarkan tingkat intelektualitas dan kecerdasan seseorang, untuk mengetahui pendidikan responder, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.4
Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Responden	Jumlah	Persentase
S1	26	43,33%
S2	29	48,33%
S3	5	8,33
Jumlah	60	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 60 responden, yang terbanyak adalah responden yang berpendidikan S2 yaitu 29 orang (48,33%). Hal ini menunjukkan bahwa manajer pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang lebih didominasi oleh manajer yang mempunyai latar belakang pendidikan S2.

5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja pada Perusahaan

Lama bekerja menggambarkan tingkat senioritas seseorang, semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka pengalamannya akan semakin bertambah. Sehingga senioritas ini dapat digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk mengangkat karyawan pada jenjang karier yang lebih tinggi. Untuk lebih jelasnya mengenai lama bekerja responden pada perusahaan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.5
Lama bekerja responden pada perusahaan

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
- 1-5 tahun	4	6,67%
- 6-10 tahun	27	45,00%
- 11-15 tahun	23	38,33%
- > 15 tahun	6	10,00%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 60 responden, yang paling banyak adalah responden yang mempunyai jenjang waktu bekerja sebagai manajer di perusahaan manufaktur di Kota Semarang antara 6-10 tahun yaitu sebesar 27 responden (45,00%).

5.3. Uji Kualitas Data

5.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ini digunakan untuk menunjukkan sejauhmana alat ukur konstruk yang akan diukur. Uji validitas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS. Kriteria pengukuran menurut Usahawan (2002 : 31) adalah sebagai berikut :

Jika r hasil positif, dan r hasil $>$ r tabel, maka item pertanyaan adalah valid

Jika r hasil positif, dan r hasil $<$ r tabel, maka item pertanyaan tidak valid

Pengujian validitas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS ver. 11.0. Dari hasil perhitungan tersebut (periksa lampiran 4a-c dalam hasil uji *correlation*) diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5.6
Hasil uji Validitas

Variabel	r hitung	>/<	r tabel	Ket.
Perubahan strategik (X₁)				
Indikator 1	0,4260	>	0,254	Valid
Indikator 2	0,4260	>	0,254	Valid
Penggunaan anggaran (X₂)				
Indikator 1	0,5455	>	0,254	Valid
Indikator 2	0,5334	>	0,254	Valid
Indikator 3	0,4246	>	0,254	Valid
Indikator 4	0,5169	>	0,254	Valid
Gaya manajeinen (X₃)				
Indikator 1	0,4627	>	0,254	Valid
Indikator 2	0,4626	>	0,254	Valid
Indikator 3	0,4467	>	0,254	Valid
Indikator 4	0,4243	>	0,254	Valid
Indikator 5	0,5380	>	0,254	Valid
Indikator 6	0,4496	>	0,254	Valid

Variabel	r hitung	>/<	r tabel	Ket.
Kinerja perusahaan (Y)				
Indikator 1	0,3630	>	0,254	Valid
Indikator 2	0,4620	>	0,254	Valid
Indikator 3	0,4763	>	0,254	Valid
Indikator 4	0,3452	>	0,254	Valid
Indikator 5	0,4366	>	0,254	Valid
Indikator 6	0,5039	>	0,254	Valid
Indikator 7	0,4554	>	0,254	Valid
Indikator 8	0,3877	>	0,254	Valid
Indikator 9	0,5529	>	0,254	Valid
Indikator 10	0,5040	>	0,254	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 5.6 diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai r hitung $>$ r tabel, dengan jumlah sampel 60 responden dan $\alpha = 5\%$, diperoleh r tabel (0,254). Dimana untuk item pertanyaan variabel perubahan strategik, penggunaan anggaran, gaya manajemen dan kinerja perusahaan, mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel, jadi dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan variabel perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2), gaya manajemen (X_3) dan kinerja perusahaan (Y) adalah valid.

Uji reliabilitas menggunakan teknik analisa *Alpha Cronbach* dengan α dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,60 (Nunnaly, 1978). Dalam hal ini akan dilakukan uji reliabilitas untuk beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi variabel X (perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen) dan variabel kinerja perusahaan untuk variabel Y .

Tabel 5.7

Reliability Analysis-Scale (Alpha)

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Alpha Kritis	Ket.
Perubahan strategik (X_1)	0,6964	0,60	Reliabel
Penggunaan anggaran (X_2)	0,7133	0,60	Reliabel
Gaya manajemen (X_3)	0,7294	0,60	Reliabel
Kinerja perusahaan (Y)	0,7808	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 5.7 diatas dapat dilihat bahwa variabel perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2), gaya manajemen (X_3) dan kinerja perusahaan (Y) memiliki *Cronbach Alpha* = (0,6964; 0,7133; 0,7294; 0,7808) dimana nilai tersebut $>$ 0,60. Jadi kesimpulannya untuk variabel (perubahan strategik, penggunaan anggaran, gaya manajemen dan kinerja perusahaan) adalah reliabel.

5.3.2. Uji Asumsi Klasik

Setelah dilakukan pengujian dengan SPSS ver 11.00 (periksa lampiran 4 s/d 6), hasil uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa data yang diperoleh sangat valid dan dapat diuji dengan pengujian statistik tahap selanjutnya.

Dalam pengujian statistik dengan menggunakan regresi, maka regresi akan terpenuhi jika penaksir kuadrat terkecil (*ordinary least square*) dari koefisien perlu dilakukan pengujian terhadap adanya asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikoleniaritas dan uji heterokedastisitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari hasil pengujian statistik dengan menggunakan program SPSS Ver 11.0 (periksa lampiran). Hal itu dapat dilihat pada lampiran 4 s/d 6, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji Multikoleniaritas

Multikoleniaritas berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Menurut Santoso (2000) multikoleniaritas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) tidak melebihi 10, maka tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Dari hasil perhitungan statistik menggunakan SPSS Ver. 11 (periksa lampiran 4) diperoleh hasil perhitungan multikoleniaritas untuk variabel perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3) seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.8
Hasil perhitungan *Multikolinearitas*

Variabel	Variance inflating factor (VIF)
- Perubahan strategik (X_1)	7,889
- Penggunaan anggaran (X_2)	3,501
- Gaya manajemen	3,067

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Berdasarkan tabel 5.8 diatas, diketahui bahwa variabel perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3) mempunyai nilai VIF

(*Variance Inflating Factor*) < 10 (Santoso, 2000). Yang menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut bebas dari masalah masalah Multikol.

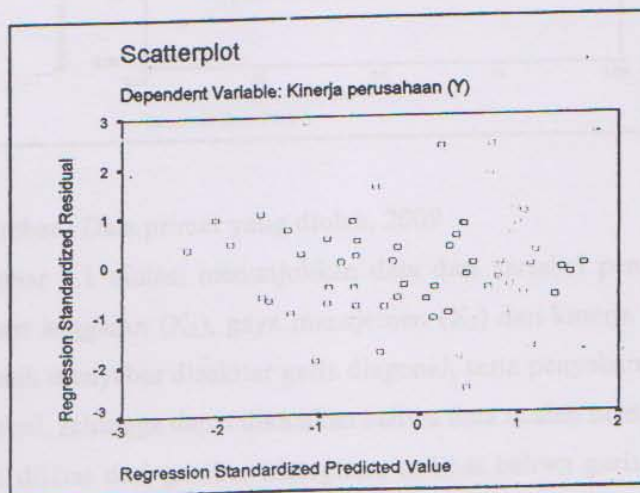
2. Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual tersebut tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi apakah variabel terjadi homokedastisitas atau heterokedastisitas dapat dilihat dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*.

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (*bergelombang*, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas

Gambar 5.1
Uji Heterokedastisitas



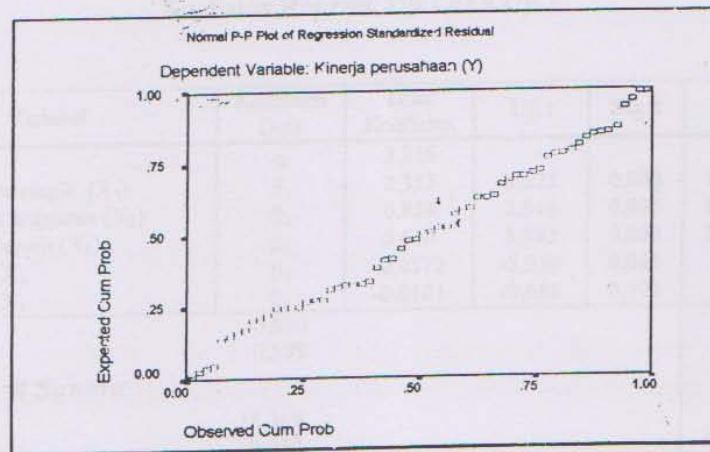
Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari hasil perhitungan menggunakan SPSS Ver. 11.0 (periksa lampiran 6 dalam *Scatterplot*), dari diagram scatterplot menunjukkan bahwa titik-titik (yang menggambarkan data) menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

3. Uji Normalitas

Kenormalan data dapat dilihat dengan menggunakan grafik normal *P-P Plot of Regression Standardized Residual*, yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini : (hasil perhitungan periksa lampiran 5)

Gambar 5.2
Uji Normalitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari gambar 5.1 diatas, menunjukkan data dari variabel perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2), gaya manajemen (X_3) dan kinerja perusahaan (Y), memiliki titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat dikatakan bahwa data acalah berdistribusi normal. Sedangkan jika dilihat dari gambar histogram, terlihat bahwa garis secara simetris melengkung membentuk pola kerucut, sehingga hal ini juga menggambarkan data

berdistribusi normal. Sehingga dari hasil uji normalitas, yang menyatakan bahwa data mempunyai distribusi normal, maka hal ini model regresi layak dipakai sebagai prediksi berdasarkan masukan variabel independennya. (Singgih Santoso, 2000 : 212).

5.3.3. Analisis Regresi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Partisipasi dalam penganggaran (X_1), ketidakpastian tugas (X_2) dan interaksi X_1 - X_2 , terhadap variabel terikat (kinerja manajerial (Y)).

Perhitungan analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan bantuan program komputer SPSS Ver 11.0. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut : (periksa 5-a uji regression)

Tabel 5.9
Koefisien Regresi, Uji t dan Uji F

Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koefisien	Uji t	Sig. t	Keterangan
Konstanta	α	3,216			
Perubahan strategik (X_1)	β_1	2,353	3,273	0,002	Menolak Ho
Penggunaan anggaran (X_2)	β_2	0,958	2,946	0,005	Menolak Ho
Gaya manajemen (X_3)	β_3	0,610	3,093	0,003	Menolak Ho
Interaksi X_1X_2	β_4	-0,0572	-2,050	0,045	
Interaksi X_1X_3	β_5	-0,0101	-0,688	0,495	
<i>R Square</i>	0,630				
<i>Adjusted R Square</i>	0,595				
Uji F	18,369				Menolak Ho
Sig F	0,000				

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Bentuk persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut :

1. Persamaan regresi pertama :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_4X_1X_2 + e$$

$$Y = 3,216 + 2,353 X_1 + 0,958 X_2 - 0,0572 X_1X_2$$

Hasil persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 3,216 menunjukkan bahwa jika variabel perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen diasumsikan konstan maka kinerja perusahaan tetap sebesar 3,216
- b. Nilai koefisien X_1 (perubahan strategik) sebesar 2,353 menunjukkan bahwa jika variabel lain (penggunaan anggaran) diasumsikan konstan, semakin baik perubahan strategik maka kinerja perusahaan juga akan semakin baik
- c. Nilai koefisien X_2 (penggunaan anggaran) sebesar 0,958 menunjukkan bahwa jika variabel lain (perubahan strategik) diasumsikan konstan, semakin baik penggunaan anggaran maka kinerja perusahaan juga akan semakin baik
- d. Nilai koefisien interaksi X_1 dan X_2 sebesar $-0,0572$ menunjukkan bahwa dengan adanya variabel penggunaan anggaran, akan memperlemah hubungan antara perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan, tetapi dalam hal ini variabel penggunaan anggaran merupakan variabel moderating, hal ini dapat dibuktikan dari hasil signifikansi pada uji t, dimana hasil signifikansi yang diperoleh $<$ dari 0,05.

2. Persamaan regresi kedua :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 3,216 + 2,353 X_1 + 0,610 X_3 - 0,0101 X_1X_3$$

Hasil persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 3,216 menunjukkan bahwa jika variabel perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen diasumsikan konstan maka kinerja perusahaan tetap sebesar 3,216
- b. Nilai koefisien X_1 (perubahan strategik) sebesar 2,353 menunjukkan bahwa jika variabel lain (gaya manajemen) diasumsikan konstan, semakin baik perubahan strategik maka kinerja perusahaan juga akan semakin baik
- c. Nilai koefisien X_3 (gaya manajemen) sebesar 0,610 menunjukkan bahwa jika variabel lain (perubahan strategik) diasumsikan konstan, semakin baik gaya manajemen maka kinerja perusahaan juga akan semakin baik
- d. Nilai koefisien interaksi X_1 dan X_3 sebesar $-0,0101$ menunjukkan bahwa dengan adanya variabel gaya manajemen, akan memperlemah hubungan antara

perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan, sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel gaya manajemen bukan variabel moderating.

5.3.4. Pengujian Hipotesis

5.3.4.1. Uji t (Uji hipotesis secara parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan antara variabel bebas (perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3)) terhadap variabel terikat (kinerja perusahaan (Y)) secara parsial.

Dengan perhitungan menggunakan program SPSS Ver. 11.0 diperoleh hasil sebagai berikut : (lampiran 4 pada perhitungan *coefficients* untuk uji t)

1. Variabel Perubahan Strategik (X_1)

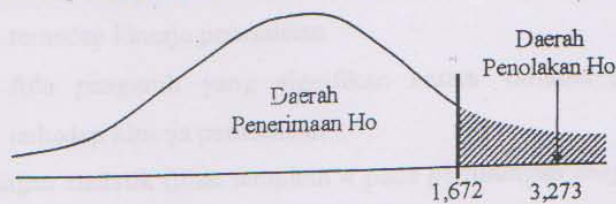
Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan

$H_a : \beta_i > 0$, Ada pengaruh yang signifikan antara variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan

Hasil perhitungan statistik (lihat lampiran 4 pada perhitungan *coefficients* untuk uji t) diperoleh untuk variabel perubahan strategik (X_1), diperoleh nilai t hitung = 3,273 dengan signifikansi t sebesar 0,002. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai t tabel dengan $df = n - k = 60 - 3 = 57$ diperoleh t tabel sebesar 1,672. Maka diperoleh t hitung ($3,273 > t$ tabel ($1,672$)) dan tingkat signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara perubahan strategik (X_1) terhadap kinerja perusahaan (Y). Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan antara variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan"

Grafik pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.3 Uji t Variabel Perubahan Strategik (X_1)

2. Variabel Penggunaan Anggaran (X_2)

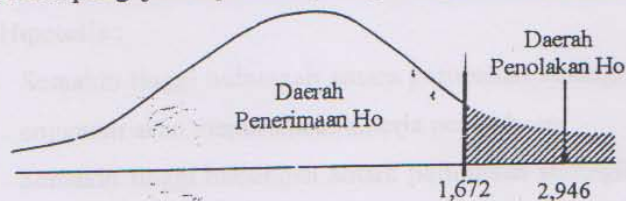
Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel penggunaan anggaran terhadap kinerja perusahaan

$H_a : \beta_i > 0$, Ada pengaruh yang signifikan antara variabel penggunaan anggaran terhadap kinerja perusahaan

Hasil perhitungan statistik (lihat lampiran 4 pada perhitungan *coefficients* untuk uji t) diperoleh untuk variabel penggunaan anggaran (X_2), diperoleh nilai t hitung = 2,946 dengan signifikansi t sebesar 0,005. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai t tabel dengan $df = n - k = 60 - 3 = 57$ diperoleh t tabel sebesar 1,672. Maka diperoleh t hit ($2,946 > 1,672$) dan tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh antara penggunaan anggaran (X_2) terhadap kinerja perusahaan (Y). Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan "Ada pengaruh yang signifikan antara variabel penggunaan anggaran terhadap kinerja perusahaan" **dapat diterima**.

Grafik pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.4 Uji t Variabel Penggunaan Anggaran (X_2)

3. Variabel Gaya Manajemen (X_3)

Perumusan Hipotesis :

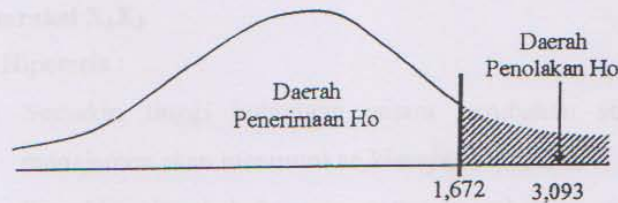
$H_0 : \beta_i = 0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan

$H_a : \beta_i > 0$, Ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan

Hasil perhitungan statistik (lihat lampiran 4 pada perhitungan *coefficients* untuk uji t) diperoleh untuk variabel gaya manajemen (X_3), diperoleh nilai t hitung = 3,093

dengan signifikansi t sebesar 0,003. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai t tabel dengan $df = n-k = 60-3 = 57$ diperoleh t tabel sebesar 1,672. Maka diperoleh t hit ($3,093$) > t tabel ($1,672$) dan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$. Hal ini menunjukkan ada pengaruh antara gaya manajemen (X_3) terhadap kinerja perusahaan (Y). Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan “Ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan” dapat **diterima**.

Grafik pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.5 Uji t Variabel Gaya Manajemen (X_3)

4. Variabel Interaksi X_1X_2

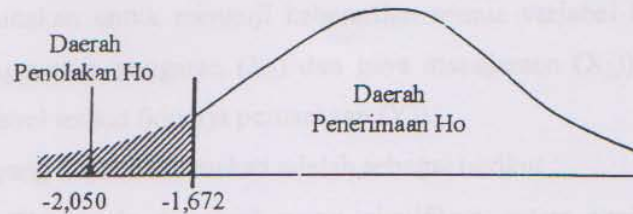
Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$, Semakin tinggi hubungan antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran akan menurunkan kinerja perusahaan

$H_a : \beta_i < 0$, Semakin tinggi hubungan antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran akan meningkatkan kinerja perusahaan

Hasil perhitungan statistik (lihat lampiran 4 pada perhitungan *coefficients* untuk uji t) diperoleh untuk variabel interaksi X_1 dan X_2 , diperoleh nilai t hitung = $-2,050$ dengan signifikansi t sebesar 0,045. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai t tabel dengan $df = n-k = 60-3 = 57$ diperoleh t tabel sebesar $-1,672$. Maka diperoleh t hit ($-2,050$) < t tabel ($-1,672$) dan tingkat signifikansi $0,045 < 0,05$. Hal ini menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan “Semakin tinggi hubungan antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran akan meningkatkan kinerja perusahaan” dapat **diterima**.

Grafik pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.6 Uji t Variabel Interaksi X1 dan X2

5. Variabel Interaksi X1X3

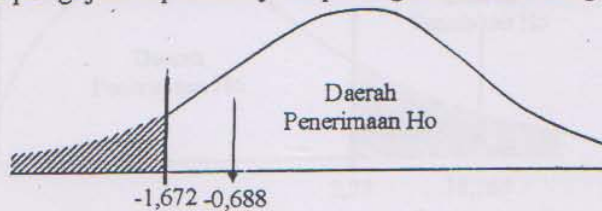
Perumusan Hipotesis :

Ho : $\beta_i = 0$, Semakin tinggi hubungan antara perubahan strategik dan gaya manajemen akan menurunkan kinerja perusahaan

Ha : $\beta_i < 0$, Semakin tinggi hubungan antara perubahan strategik dan gaya manajemen akan meningkatkan kinerja perusahaan

Hasil perhitungan statistik (lihat lampiran 4 pada perhitungan *coefficients* untuk uji t) diperoleh untuk variabel interaksi X1 dan X3, diperoleh nilai t hitung = -0,688 dengan signifikansi t sebesar 0,495. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai t tabel dengan $df = n - k = 60 - 3 = 57$ diperoleh t tabel sebesar -1,672. Maka diperoleh $t_{hit} (-0,688) > t_{tabel} (-1,672)$ dan tingkat signifikansi $0,495 > 0,05$. Hal ini menunjukkan Ho diterima dan Ha ditolak, sehingga hipotesis yang menyatakan "Semakin tinggi hubungan antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran akan meningkatkan kinerja perusahaan" ditolak.

Grafik pengujian hipotesisnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.7 Uji t Variabel Interaksi X1 dan X3

5.3.4. Uji F (Uji Hipotesis Secara Simultan)

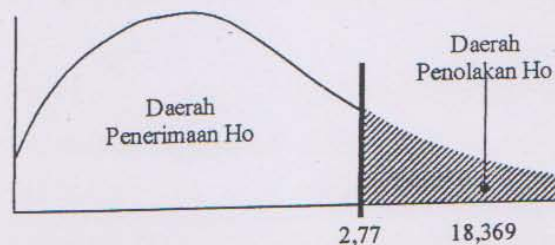
Uji F digunakan untuk menguji keberartian semua variabel bebas (perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3)) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja perusahaan (Y)).

Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel (perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3)) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja manajerial (Y))

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 > 0$, Ada pengaruh yang signifikan antara variabel (perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3)) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja manajerial (Y))

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS Ver 11.0 (periksa lampiran 4 dalam hasil uji *Anova* untuk F hitung) diperoleh nilai F hitung = 18,369 dengan signifikansi F sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% maka nilai tabel dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = n - k - 1 = 60 - 3 - 1 = 56$ diperoleh F tabel sebesar 2,77. Maka F hitung ($18,369 > F$ tabel ($2,77$)) dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan diduga "Ada pengaruh yang signifikan" antara variabel (perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3)) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja manajerial (Y)) dapat diterima.



Gambar 4.8 Uji F (pengujian secara simultan)

5.3.5. Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 11.0 (periksa lampiran 4 dalam model *summary* untuk *Adjusted R Square* (R^2)), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.10

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,794 ^a	,630	,595	3,059	1,968

a. Predictors: (Constant), X1X3, Penggunaan anggaran (X2), Gaya manajemen (X3), Perubahan strategik (X1), X1X2

b. Dependent Variable: Kinerja perusahaan (Y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Dari tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R square* (R^2) diperoleh sebesar 0,595. Hal ini berarti bahwa 59,5% kinerja perusahaan (Y) dapat dijelaskan oleh variabel perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2), dan gaya manajemen (X_3), sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB VI SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Variabel perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
- b. Hasil hipotesis (uji t) untuk variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan diperoleh t hit 3,273 dengan tingkat signifikansi $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima.
- c. Hasil hipotesis (uji t) untuk variabel penggunaan anggaran terhadap kinerja perusahaan diperoleh t hit 2,946 dengan tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$. Hal ini menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima.
- d. Hasil hipotesis (uji t) untuk variabel gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan diperoleh t hit 3,093 dengan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$. Hal ini menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima.
- e. Hasil interaksi antara X_1 dan X_2 (perubahan strategik dan penggunaan anggaran). Dimana dari hasil interaksi tersebut mempunyai nilai koefisien regresi negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel penggunaan anggaran bukan merupakan variabel moderating. Karena dengan adanya variabel penggunaan anggaran akan menurunkan atau memperlemah hubungan variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan.
- f. Hasil interaksi antara X_1 dan X_3 (perubahan strategik dan gaya manajemen). Dimana dari hasil interaksi tersebut mempunyai nilai koefisien regresi negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel gaya manajemen bukan merupakan variabel moderating. Karena dengan adanya variabel gaya manajemen akan menurunkan atau memperlemah hubungan variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan.
- g. Dari hasil uji F menunjukkan bahwa variabel perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

perusahaan. Hal ini terbukti dari hasil signifikansi F hitung sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran-saran yang diajukan baik untuk perusahaan, terutama untuk menetapkan strategi yang cocok dalam meningkatkan kinerja perusahaan maupun bagi penelitian-penelitian selanjutnya adalah :

1. Agar hasil persepsi responden yang disampaikan sesuai yang diinginkan sebaiknya dalam pengambilan data menggunakan cara melalui wawancara karna pihak peneliti dapat secara langsung memberikan pertanyaan dan mendapat jawaban yang diinginkan sehingga mungkin akan dapat mempengaruhi validitas data
2. Manajer perusahaan manufaktur hendaknya selalu melakukan perubahan strategik (dalam hal ini strategi yang digunakan perusahaan dalam setiap aktivitasnya), hal ini dilakukan karena dalam dunia bisnis selalu mengalami perubahan, sehingga strategi yang digunakan perlu dilakukan perubahan.
3. Sedangkan dalam penggunaan anggaran, perusahaan hendaknya menggunakan sumber-sumber anggaran yang sekiranya lebih mudah untuk mendapatkannya.

6.3. Implikasi

Adapun penelitian ini telah memiliki implikasi yang luas dibanding penelitian terdahulu, dimana :

1. Variabel Perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Dari hasil interaksi antara perubahan strategik dan penggunaan anggaran mempunyai koefisien regresi negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel penggunaan anggaran bukan variabel moderating, karena adanya variabel penggunaan anggaran akan menurunkan / memperlemah hubungan variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan.
3. Dari hasil interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen mempunyai nilai koefisien regresi. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel gaya manajemen

bukan merupakan variabel moderating, karena adanya variabel gaya manajemen akan menurunkan / memperlemah variabel perubahan strategik terhadap kinerja perusahaan.

Dengan mempertimbangkan hal-hal yang disebutkan di atas maka penelitian yang akan datang diharapkan dapat meningkatkan factor-faktor sebagai berikut :

1. Bahwa perusahaan manufaktur di Semarang hendaknya melakukan perubahan strategik (dalam hal ini strategik yang digunakan pada perusahaan dalam setiap aktifitasnya). Hal ini dilakukan karena dalam dunia bisnis selalu mengalami perubahan sehingga strategi yang digunakan perlu dilakukan perubahan.
2. Dalam penggunaan anggaran perusahaan hendaknya menggunakan sumber-sumber anggaran yang sekiranya lebih mudah untuk didapatkan.
3. Untuk penelitian mendatang perlu dilakukan pengujian secara bersama-sama pengaruh hubungan perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan.

6.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan ketidakkonsistenan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya keterbatasan tersebut antara lain

1. Data yang dianalisis ini mendasarkan pada persepsi responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrumen kuesioner. Hal tersebut mungkin dapat mempengaruhi validitas hasil persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya sehingga kemungkinan hasilnya akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.
2. Adanya keterbatasan waktu, sehingga dalam penelitian ini tidak bisa mencakup seluruh perusahaan manufaktur yang ada di Semarang. Disamping itu hasil penelitian ini tidak bisa digunakan untuk menetapkan strategi bagi perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Daftar Pustaka

- Abernethy, M.A & Brownell ,(1999), The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change : An Exploratory Study, *Accounting Organizations and Society* 24, pp. 188-204
- Anthony dan Govindarajan, (2001),*Management Control System*, Mc.Graw Hill International Edition
- Abdul Hamid dan Jogiyanto, (2000), Strategi Defender, Prospector dan Saham CAR
- Bambang Riyanto, (1999) Partisipasi Anggaran, Strategi Desentralisasi, Sikap Konseptual dan Kinerja Manajerial
- Brownell, Peter, *Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior, Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 4, pp. 307 – 321, 1983
- , *The Role of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 12 – 27, Spring 1982, Printed in USA.
- Brownell, Peter and Hirst, Mark, *Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty : Tests of a Three - Way Interaction*, *Journal of Accounting Research* Vol. 24, No. 2 Autumn, pp. 241 – 251, 1986
- Bruns, Jr. W.J. and Waterhouse, J. H. *Budgetary Control and Organization Structure*, *Journal of Accounting Research*, pp. 177 – 203, Autumn, 1975
- Collins, Frank, et al., *The Relationship Between Budgetary Management Style and Organizational Commitment in a Not-For-Profit Organization*, *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 7, pp. 65 – 79, 1995.
- Collins, F. (1978). The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variable with Budgetary Response Attitudes, *The Accounting Review*, April, hal. 225-253.
- Hamlin,B.Keep,J & Ash,K, (2001) *Organizational Change and Deveolpment*, Prentice Hall
- Hill dan Jones,(1998), *Stategic Management Theory*. Fourth Editions. Houghton Mifflin Company
- Kreitner dan Kinicki ,(2001), *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw Hill

Miles dan Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and process*, New York Mc-Graw Hill

Porter ,M.E, (1985), *Competitive Advantage*. New York:Free Press1980

Simons, R, (1990), The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage : New Perspective, *Accounting Organizations and Society*, 15.pp. 127-143

2. Job, Ruang / Divisi / Periode / waktu :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Manajer Produk | <input type="checkbox"/> Manajer Pemeliharaan |
| <input type="checkbox"/> Manajer Keuangan | <input type="checkbox"/> Manajer Umum |
| | <input type="checkbox"/> Manajer Lainnya |

3. Jenjang Pendidikan :

- SD / Setara
- Diploma
- Lainnya

4. Perencanaan Report / Dan waktu perencanaan rencana :

- Kurang dari 3 bulan
- 3 bulan - 10 bulan
- Lebih dari 10 bulan

5. Ruang / Divisi / waktu / Periode / waktu di perencanaan rencana :

