

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 kuisioner (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

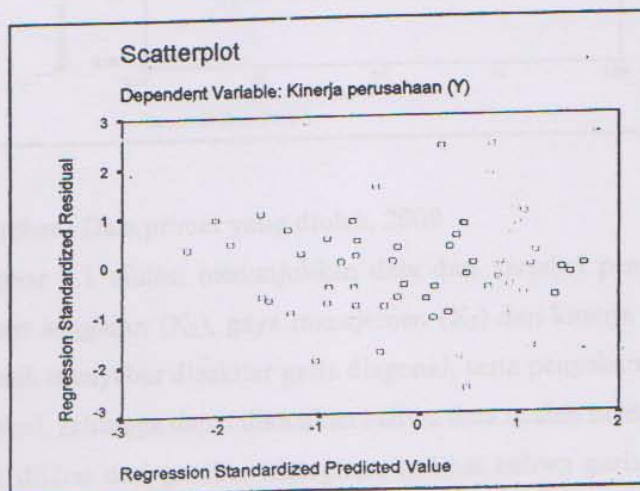
Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual tersebut tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi 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



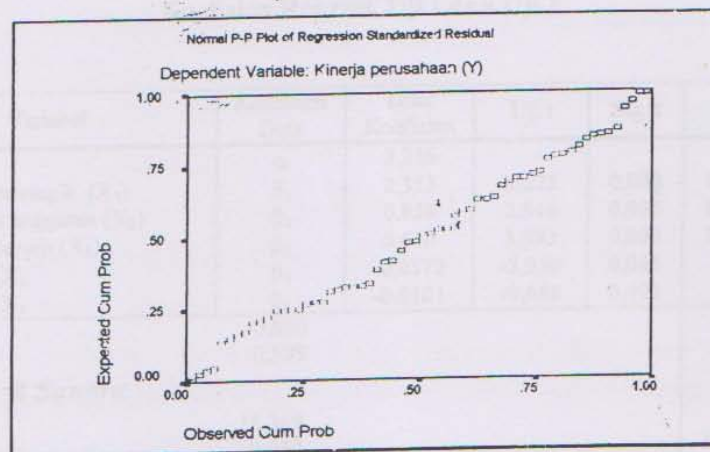
Sumber : Data primer yang diolah, 2009

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)

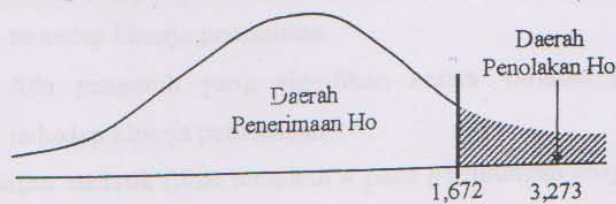
Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$, 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)

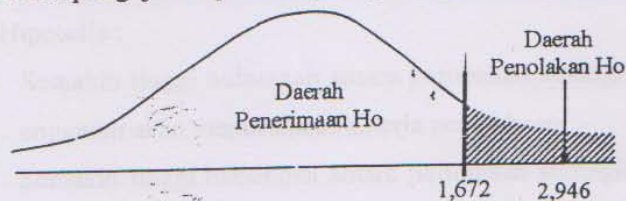
Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$, 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 :

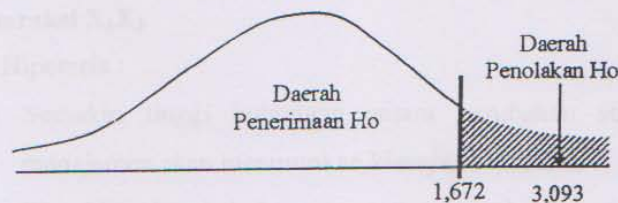
$H_0 : \beta_i = 0$, Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan

$H_a : \beta_i > 0$, 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

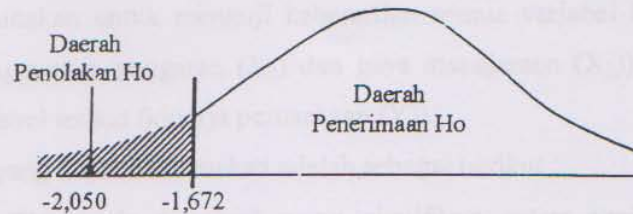
Perumusan Hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$, 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

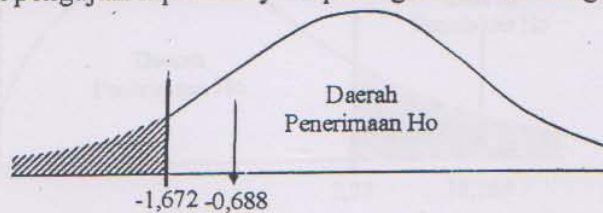
Perumusan Hipotesis :

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)

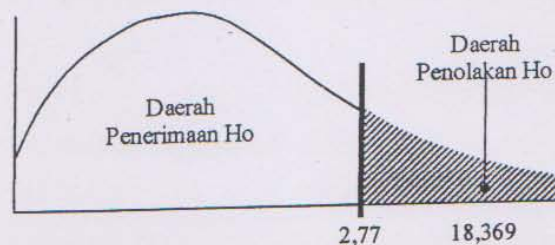
Uji F digunakan untuk menguji keberartian semua variabel bebas (perubahan strategik (X_1), penggunaan anggaran (X_2) dan gaya manajemen (X_3)) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja perusahaan (Y)).

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.