

PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN BUDAYA
PATERNALISTIK TERHADAP KEEFEKTIFAN PENGANGGARAN
PARTISIPATIF DALAM MENINGKATKAN
KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Oleh:

Suci Farihatul Fahmi
NIM : 990810301066

Asal:	Hadiah	Klass
Terima Tgl:	Pembelian	357.4
No. Induk:	10 MAR 2004	FAH
Pengkatalog:		p. 01

BIAYA PRODUKSI

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

2003

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN BUDAYA PATERNALISTIK
TERHADAP KEEFEKTIFAN PENGANGGARAN PARTISIPATIF
DALAM PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Jenjang Manajerial di Lingkungan Universitas Jember)

Yang dipersiapkan dan di susun oleh :

Nama : Suci Farihatul Fahmi
N.I.M : 990810301066
Jurusan : Akuntansi / S-1

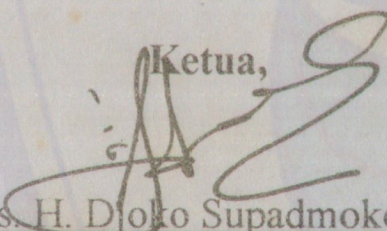
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal

3 Januari 2004

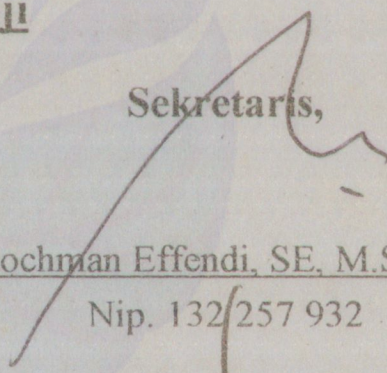
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
guna memperoleh gelar *S a r j a n a* dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas
Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

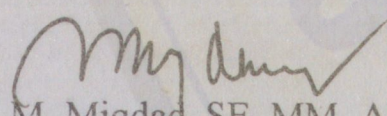
Ketua,


Drs. H. Doko Supadmoko, Ak
Nip. 131 386 654

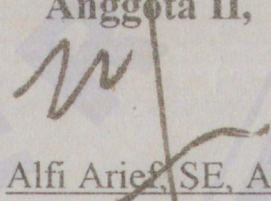
Sekretaris,


Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak
Nip. 132 257 932

Anggota I,

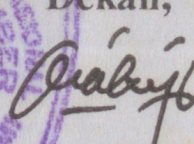

M. Miqdad, SE, MM, Ak
Nip. 132 133 391

Anggota II,


Alfi Arief, SE, Ak
Nip. 132 232 793



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,


Drs. H. Liakip, SU
Nip. 130 531 976



LEMBAR PERSETUJUAN

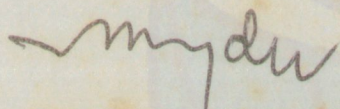
Judul Skripsi :Pengaruh *Locus of Control* dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial

Nama :Suci Farihatul Fahmi

NIM :990810301066

Jurusan :Akuntansi

Pembimbing I



M. Miqdad, SE, MM, Ak

NIP 132 133 391

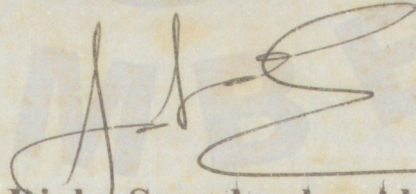
Pembimbing II



Alfi Arif, SE, Ak

NIP 132 232 793

Ketua Jurusan



Drs. Djoko Supadmoko, Ak

NIP 131 386 654

Tanggal Persetujuan :

MOTTO

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat”

(QS. Al-Mujaadilab:11)

“Barang siapa mempelajari sesuatu yang seharusnya dilakukan karena Allah Swt, tetapi ia mempelajarinya hanya untuk memperoleh harta benda dunia, maka ia tidak akan mendapatkan bau harum surga pada hari kiamat”

(HR. Abu Daud)

*Empat hal untuk dicamkan dalam kehidupan adalah;
Berpikir jernih tanpa bergegas atau bingung;
Mempengaruhi setiap orang dengan tulus;
Bertindak dalam segala hal dengan motif termulia; dan
Percaya kepada Tuhan tanpa ragu sedikitpun.*

(Hellen Keller)

PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karyaku ini, sebagai rasa hormat,
rasa cinta yang tulus dan terima kasihku kepada:*

*Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, kesempatan
hidup, dan segala nikmat yang tak terkira.*

*Ayahandaku Achmad Markoez dan Ibundaku
Muslichatul Umami tercinta yang aku banggakan,
yang telah memberikan do'a, bimbingan, tauladan,
pengayoman, kasih sayang dan pengorbanan lahir
batin yang tak terhingga demi keberhasilanku.*

*Adik-adikku tercinta Suci Nanda Firmaniyah, Suci
Faiqatul Imaniyar, dan Suci Rahmatillah Charomaini
Yuniar yang sangat kusayangi.*

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Suci Farihatul Fahmi

NIM : 990810301066

Jurusan : Akuntansi /S-1

Menyatakan bahwa

Judul Skripsi : Pengaruh *Locus of Control* dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial

Adalah murni hasil karya penulis dan bukan merupakan penjiplakan dari karya penelitian lain.

Penulis,

(Suci Farihatul Fahmi)

ABSTRACT

This study has a purpose to see the influence of locus of control and paternal culture to the effectiveness of participative budgeting in increasing managerial performance at managerial level in Jember University.

This research uses primary data derived directly from questionnaire spreading and secondary data to know the number of research population. The questionnaire was designed to get data form four variables such as participation budgeting, locus of control, paternal culture, and managerial performance.

Data derived was analyzed statically by using Multiple Regression Program Package of SPSS 10.0 For Windows. The result of analysis showed locus of control and paternal culture had significant influence and at once on the effectiveness of participial baudgeting in increasing managerial performance had been tested its truth, because F_{value} was larger than F_{table} . Locus of control influences partially to the effectiveness of participial budgeting in increasing managerial performance was not tested its truth, because t_{value} was smaller than t_{table} . Paternal culture influences partially to the effectiveness of participial budgeting in increasing managerial performance was not tested as well, because t_{value} was smaller than t_{table} .

Key words: participative budgeting, locus of control (internal and external), paternal culture, managerial performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *locus of control* dan budaya paternalistik terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial pada jenjang manajerial di lingkungan Universitas Jember.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari penyebaran kuisisioner, dan data sekunder untuk mengetahui jumlah populasi penelitian. Kuisisioner didesain untuk memperoleh dari empat variabel, yaitu: penganggaran partisipatif, *locus of control*, budaya paternalistik, dan kinerja manajerial.

Data yang diperoleh dianalisis secara statistik dengan menggunakan regresi berganda Paket Program *SPSS 10.0 For Windows*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *locus of control* dan budaya paternalistik berpengaruh secara nyata dan serentak terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam kinerja manajerial telah teruji kebenarannya, karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . *Locus of control* berpengaruh secara parsial terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial tidak teruji kebenarannya, karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} . Budaya paternalistik berpengaruh secara parsial terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial tidak teruji kebenarannya, karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} .

Kata kunci: penganggaran partisipatif, *locus of control*, budaya paternalistik, kinerja manajerial.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT penulis panjatkan karena limpahan berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai tugas akhir dengan baik.

Adapun penyusunan skripsi ini ditujukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di fakultas Ekonomi Universitas Jember. Banyak hikmah yang dapat penulis petik dari penulisan skripsi ini sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman, juga cukup banyak waktu dan tenaga yang tersita serta tidak sedikit pula hambatan yang harus peneliti hadapi selama penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tidak akan berjalan lancar tanpa nadanya dukungan dan peran serta dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung yang telah membantu baik berupa tenaga, pikiran, dan waktu sehingga terselesaikannya penulisan skripsi ini. Untuk itu penulis dengan segala ketulusan dan kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak **Drs. Liakip, SU** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak **Moh. Miqdad, SE, MM, Ak** selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak **Alfi Arif, SE, Ak** selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan petunjuk maupun bimbingan serta saran-saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak, **Drs. Djoko Supadmoko, Ak** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Seluruh Dosen, Staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Ayahanda "**Achmad Markoez**" dan Ibunda "**Muslichatul Umami**" yang selalu memberikan pengorbanan, semangat, dorongan, dan do'a yang tiada putusnya.
6. Adik-adikku **Nanda, Icca, dan Ila** (kita kompak ya..., "**Markoez Sisters forever**").

- 7 Kakekku "**HM. Marham**" (Alm) dan nenekku "**Hj. Istianah**" yang telah banyak memberi dukungan moral dan materi.
- 8 **Sweet "D"** (*U're my best*), **Umix "Mi-u"** dan **Sita** yang telah bertahun-tahun memberi dukungan dan **Dian** yang telah memberikan inspirasi pada skripsi ini, **Piet + Endik, Muji**, gank "**Jawa 7**", dan **Santi**.
- 9 Teman-temanku: **Mbak Cicis** (makasih atas semuanya), **Loly "Pop"** (*genk kita asyik ya..*), **Alin** (makasih udah desak aku untuk cepet lulus), **Yulliya** ("cenglu" it's OK), **Ical** (makasih pinjaman bukunya), n orang-orang "**Bamboo Leo**"
- 10 Teman-temanku **SI Akuntansi'99** (kelasku yang paling rame, asyik n gaul) semoga kalian sukses selalu.
- 11 Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Akhir kata penulis menyadari bahwa penulisan menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Jember, Agustus 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Landasan Teori.....	8
2.2.1 Anggaran.....	8
2.2.1.1 Pengertian Anggaran.....	8
2.2.1.2 Karakteristik Anggaran.....	10
2.2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran.....	10
2.2.1.4 Manfaat Anggaran Bagi Organisasi.....	11
2.2.1.5 Fungsi Anggaran.....	12
2.2.1.6 Kelemahan Anggaran.....	13

2.2.1.7	Aspek Perilaku dalam Anggaran.....	14
2.2.1.8	Penganggaran Partisipatif	16
2.2.1.9	Anggaran Sektor Publik	17
2.2.1.10	Proses Penganggaran Sektor Publik.....	18
2.2.2	Locus of Control	21
2.2.3	Budaya Organisasi	22
2.2.3.1	Pengertian Budaya Organisasi	22
2.2.3.2	Fungsi Budaya Organisasi.....	23
2.2.3.3	Peranan Pimpinan dalam Budaya Organisasi	23
2.2.4	Kinerja Manajerial.....	24
2.2.5	Pengaruh Locus of Control terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penganggaran dan Kinerja Manajer	26
2.2.6	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penganggaran dan Kinerja Manajer	26
2.3	Model Penelitian.....	28
2.4	Hipotesis	28
III. METODOLOGI PENELITIAN		
3.1	Definisi Variabel Operasional.....	29
3.2	Pengukuran Variabel	29
3.3	Teknik Pengumpulan Data	31
3.3.1	Jenis Data.	31
3.3.2	Sumber Data.....	32
3.3.3	Metode Pengumpulan data	32
3.4	Populasi dan Sampel	33
3.5	Teknik Pengujian Data	34
3.5.1	Uji Validitas	35
3.5.2	Uji Reabilitas.....	35
3.6	Metode Analisis Data.....	36
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	36
3.6.2	Uji Asumsi Klasik.....	36
3.6.2.1	Uji Normalitas Data	36

3.6.2.2 Uji Multikolinearitas.....	37
3.6.2.3 Uji Non-Heterokedastisitas	37
3.6.3 Analisis Regresi Berganda.....	37
3.6 Uji Hipotesis	38
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Deskriptif.....	41
4.1.1 Gambaran Umum Responden	41
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	44
4.2 Teknik Pengujian Data.....	45
4.2.1.1 Uji Validitas	45
4.2.1.2 Uji Reliabilitas.....	47
4.3 Analisis Data	48
4.3.1 Uji Asumsi Klasik.....	48
4.3.1.1 Uji Normalitas Data	48
4.3.1.2 Uji Multikolinearitas.....	49
4.3.1.3 Uji Non-Heterokedastisitas	51
4.3.2 Analisis Regresi Berganda	51
4.3.2.1 Analisis dan Pengujian Hipotesis yang Secara Bersama-sama (Hipotesis 1).....	51
4.3.2.2 Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Locus of Control Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Hipotesis 2).....	53
4.3.2.3 Intraksi antara Partisipasi Anggaran dan Budaya Paternalistik Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Hipotesis 3).....	54
V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	55
5.3 Saran.....	56

DAFTAR PUSTAKA

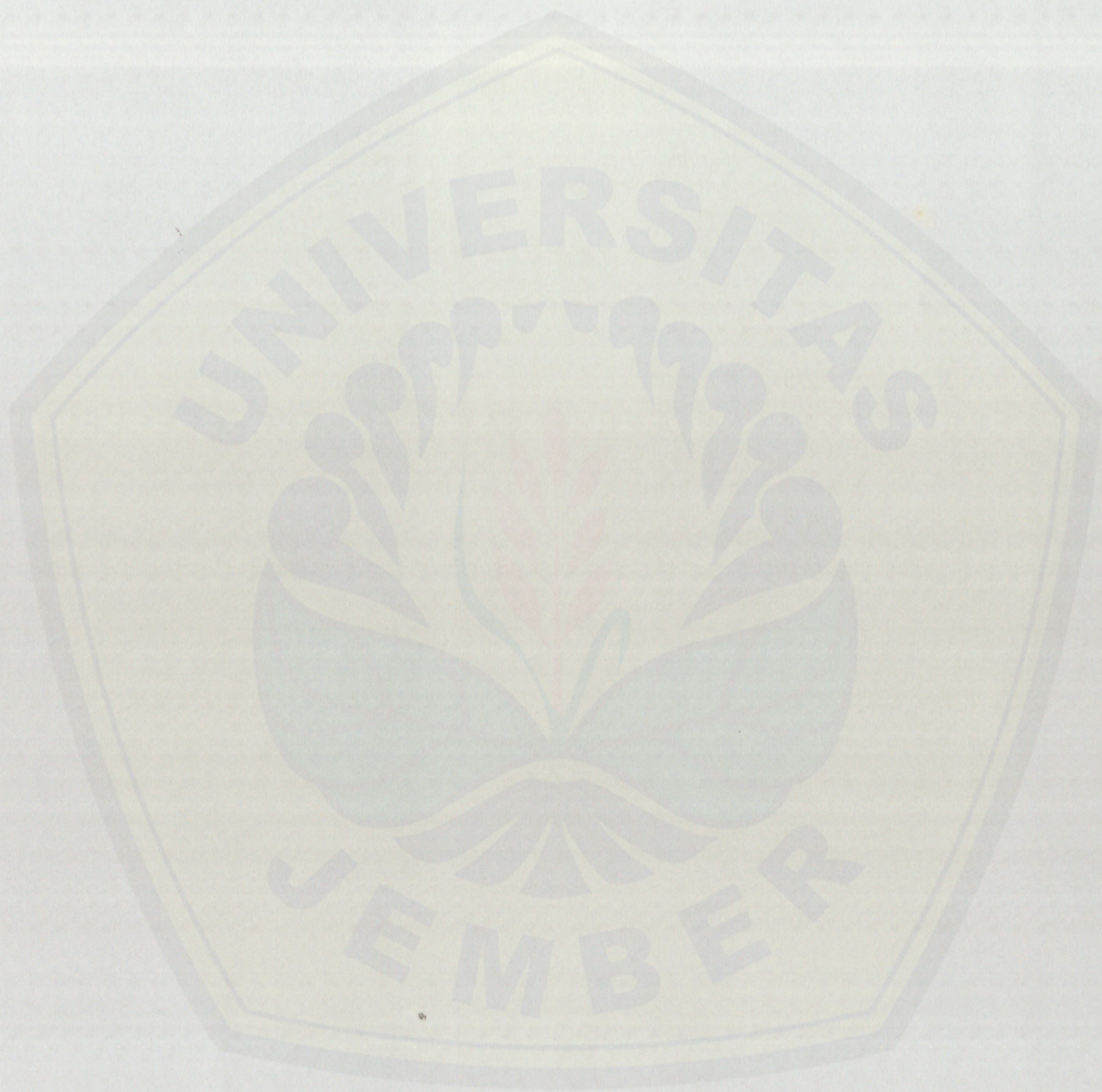
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Pembagian Populasi dan Sampel Berdasarkan Strata Jabatan	34
Tabel 4.1 Rekapitulasi Kuisisioner	40
Tabel 4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jabatan	40
Tabel 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	41
Tabel 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.6 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	42
Tabel 4.7 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Pemimpin.....	43
Tabel 4.8 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jumlah Bawahan yang Dimiliki	43
Tabel 4.9 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	44
Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	46
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Uji Realibilitas Instrumen Penelitian	48
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Uji <i>Kolmogorov-smirnov</i>	49
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas pada Hipotesis 1	49
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas pada Hipotesis 2	50
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas pada Hipotesis 3	50
Tabel 4.16 Hasil Uji Non-Heterokedastisitas (<i>Levene Test</i>)	51
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Berganda Hipotesis 1	52
Tabel 4.18 Hasil Analisis Regresi Berganda Hipotesis 2	53
Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi Berganda Hipotesis 3	54

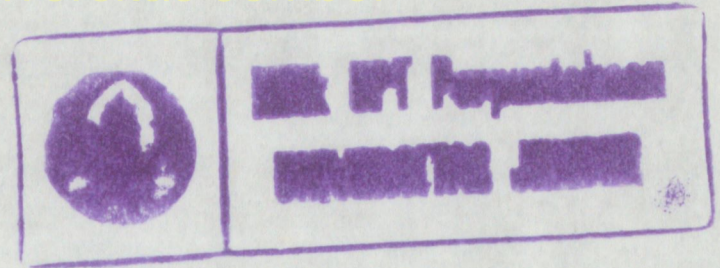
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Anggaran Sektor Publik	20
Gambar 2.2 Model Penelitian	28



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuisioner Penelitian
- Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas Data
- Lampiran 6 Hasil Uji Multikolinearitas
- Lampiran 7 Hasil Uji Non-Heterokedastisitas
- Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi Berganda
- Lampiran 9 Kartu Konsultasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin global saat ini telah menuntut manajemen untuk mengelola perusahaan secara lebih efisien. Terwujudnya efisiensi tidak akan lepas dari peran manajer dalam kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan anggaran agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, sesuai dengan tujuan masa depan yang diinginkan (Hanson dan Mowen, 2000:350).

Menurut Bastian (2001) pengendalian dalam organisasi sektor publik diantaranya meliputi teknik penyusunan anggaran, teknik ini menekankan pada aspek keuangan, terutama pengendalian biaya, dan teknik motivasi yang merupakan teknik yang dikaitkan dengan proses pengendalian manajemen adalah penetapan jumlah penghargaan kepada bawahan. Tujuan pengendalian di sektor publik adalah untuk pencapaian target tingkat kesejahteraan masyarakat.

Penganggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Kegiatan ini juga memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan (Hanson dan Mowen, 2000: 252). Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, manajemen puncak akan bekerja dengan orang-orang yang berada pada tingkat di

bawahnya, termasuk diantaranya tingkatan manajemen yang lebih rendah (Hariyanto dan Pinasti, 2002).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, dimana anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie dalam Hariyanti dan Nasir, 2002).

Partisipasi anggaran merupakan pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan dimasa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson dalam Rahman, 2002). Partisipasi pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka (Rahman, 2002). Menurut Milani dalam Rahman (2002), tingkat keikutsertaan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif. Menurut Siegel dan Marconi dalam Rahman (2002) bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial (Poerwanti, 2002). Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran (Supomo dalam Poerwanti, 2002).

Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer dapat meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani dalam Hariyanti dan Nasir, 2002).

Menurut Bastian (2001) anggaran di sektor publik antara lain berfungsi sebagai hasil akhir proses penyusunan rencana kerja, sebagai mekanisme kerja antara atasan dan bawahan, alat pengendalian dan sebagai alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi. Tujuan anggaran sektor publik adalah sebagai alat akuntabilitas, alat manajemen dan instrumen kebijakan ekonomi. Kebanyakan organisasi sektor publik melakukan pembedaan krusial antar tambahan modal dan pengeluaran, serta tambahan pendapatan dan pengeluaran. Dampaknya adalah pemisahan penyusunan anggaran tahunan dan anggaran modal tahunan (Bastian, 2001:79).

Untuk mencapai semua tujuan yang ditetapkan dalam anggaran, faktor manusia mutlak diperlukan. Siegel dan Marconi (dalam Rahman, 2002) menyatakan bahwa dibalik aspek teknis tentang anggaran, adalah manusia yang merancang tujuan dan sasaran, dan yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu keselarasan tujuan diantara pelaku organisasi.

Setiap pelaku anggaran memiliki faktor personalitas yang berbeda-beda, misalnya *locus of control* atau keyakinan atas dirinya terhadap kejadian-kejadian yang akan dihadapinya. *Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan (*control*) peristiwa yang terjadi padanya (Rotter dalam Prasetyo, 2001). Lefcourt (dalam Prasetyo, 2001) menyatakan bahwa *locus of control internal* ditunjukkan dengan pandangan bahwa peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang, sedangkan *locus of control eksternal* berhubungan dengan perilaku seseorang pada situasi tertentu, oleh karena itu disebut dengan di luar kontrol seseorang.

Selain *locus of control* sebagai variabel moderating yang akan mempengaruhi proses penganggaran adalah latar belakang budaya para manajer terhadap partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran. Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan (*belief*), nilai-nilai, dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Meschi dan Roger dalam Poerwati, 2002). Menurut Hofstede *et.al*, (dalam Poerwati, 2002) dimensi budaya organisasi yang mempunyai kaitan erat dengan praktek-praktek pembuatan keputusan partisipasi penyusunan anggaran yaitu *employee oriented* (orientasi pada orang) dan *job oriented* (orientasi pada pekerjaan). Menurut Holmes dan Marsden (dalam Poerwati, 2002) budaya perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan memotivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai untuk mencapai kinerja organisasi.

Hal yang mendasari penelitian ini dilakukan di Universitas Jember adalah karena penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial umumnya dilakukan di sektor manufaktur (sektor swasta) yang memiliki karakter berbeda dengan anggaran sektor publik yaitu tidak menunjukkan variasi sosial ekonomi, politik, dan karakteristik menurut Undang-undang (Bastian, 2001:16). Dalam anggaran sektor publik masing-masing memiliki perbedaan kekuatan dan tanggung jawab serta memperlihatkan perbedaan pertanggungjawaban, masing-masing memiliki tujuan yang berbeda baik dalam hal keuangan maupun struktur organisasi (Bastian, 2001:16).

Hasil-hasil penelitian terdahulu memberikan hasil yang tidak konstan, sebagian penelitian menemukan pengaruh positif, sedangkan penelitian Farhat Riyanto (1997) dan Bambang Supomo (1998) menemukan partisipasi penyusunan anggaran merupakan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Karena penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang mengalami banyak perdebatan dalam literatur akuntansi perilaku selama empat dasawarsa terakhir maka banyak menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut

Penelitian ini dilakukan melihat konsekuensinya dari penelitian sebelumnya dengan menggunakan sampel yang berbeda, yakni organisasi sektor publik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *locus of control* dan budaya paternalistik akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial ?
2. Apakah *locus of control* akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial ?
3. Apakah budaya paternalistik akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial ?

1.3 Tujuan Penelitian

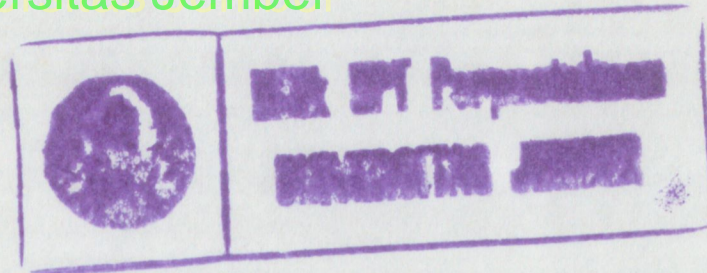
Berdasarkan latar belakang serta perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *locus of control* dan budaya paternalistik mempunyai pengaruh signifikan terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah *locus of control* akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya paternalistik akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai pengaruh *locus of control* dan budaya paternalistik dalam anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran pada jenjang manajerial agar *locus of control* dan budaya paternalistik yang dimiliki dapat mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajer.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini peneliti menggunakan penelitian-penelitian terdahulu sebagai referensi, antara lain:

1. Penelitian Reni Mustikawati pada tahun 1999 (dalam Mahendra, 2001) dengan judul penelitian: "Pengaruh *locus of control* dan budaya paternalistik terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam kinerja manajerial". Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian tersebut adalah bahwa dalam penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi dalam anggaran, mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh *locus of control* terhadap keefektifan anggaran partisipatif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Interaksi antara budaya paternalistik dengan partisipasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Penelitian Slamet Riyadi pada tahun 2000 (dalam Mahendra, 2001) dengan judul penelitian: "Motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial". Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian tersebut adalah bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa motivasi manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Penelitian Nyoman Oka Mahendra pada tahun 2001 dengan judul penelitian: "Pengaruh *locus of control* dan budaya paternalistik terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial". Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. *Locus of control* mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, manajer mempunyai

internal locus of control yang lebih tinggi dari *eksternal locus of control* sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Budaya paternalistik mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, budaya paternalistik yang rendah akan meningkatkan kinerja manajerial. Interaksi partisipasi anggaran dan *locus of control* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi anggaran dan budaya paternalistik mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan interaksi partisipasi yang tinggi dan budaya paternalistik yang rendah dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini mengemukakan apakah *locus of control* dan budaya paternalistik akan mempengaruhi keefektifan penganggaran partisipatif terhadap peningkatan kinerja manajerial pada jenjang manajerial di Universitas Jember, dimana Universitas Jember merupakan organisasi sektor publik, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengambil sampel pada perusahaan swasta.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Anggaran

2.2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Anthony dan Reece (dalam Murtiyani, 2001), anggaran adalah suatu rencana yang rinci yang direncanakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (*moneter*) yang menunjukkan sumber dan penggunaan daya suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Menurut Anthony, Dearden, dan Bedford (1993), anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000), anggaran adalah rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi yang mengidentifikasikan sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode anggaran yang meliputi aspek keuangan dari operasi yang direncanakan.

2.2.1.2 Karakteristik Anggaran

Mulyadi (2000:490) menguraikan beberapa karakteristik anggaran untuk memperjelas konsep mengenai anggaran, antara lain:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan menurut Anthony, Dearden, dan Bedford (1993:44) suatu anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (*moneter*), walaupun angka-angka *moneter* ini mungkin didukung dengan satuan bukan keuangan (misalnya, unit terjual atau diproduksi).
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen, artinya, para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.

2.2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut Nafarin (2000:12) ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. Untuk digunakan sebagai landasan *juridis formal* dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan jumlah pembatasan dana yang dicari dan digunakan.

Menurut Nafarin (2000:12) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

2.2.1.5 Fungsi Anggaran

Menurut Mulyadi (2000:502) anggaran memiliki beberapa fungsi, antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Nafarin (2000:15) sesuai dengan fungsi manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, fungsi anggaran juga demikian. Hal ini disebabkan anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

1. Fungsi Perencanaan, anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit dan uang.
2. Fungsi Pelaksanaan, anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: Bagian Pemasaran, Bagian Umum, Bagian Produksi, dan Bagian Keuangan.
3. Fungsi Pengawasan, anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan kegiatan, dengan cara:
 - a) Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
 - b) Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

2.2.1.6 Kelemahan Anggaran

Menurut Nafarin (2000:12) anggaran mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (*komprehensif*) dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

Menurut Munandar (dalam Mahendra, 2001) *budget* sebagai suatu alat masih juga mengandung beberapa kelemahan, antara lain:

1. Budget disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan

pelaksanaannya. Untuk itu penganggaran partisipasi digunakan untuk menumbuhkan *sense of belonging* setiap pelaksana anggaran.

Aspek keperilakuan dari anggaran menurut Anthony, Dearden, dan Bedford (1993), meliputi lima hal, yakni:

1. Tingkat kesulitan

Banyak yang berpendapat bahwa anggaran yang ideal adalah anggaran yang sulit dicapai, tetapi manajer yakin bisa dicapai. Anggaran yang mudah dicapai bahkan dapat merusak, pelaksana anggaran mungkin tidak berprestasi menurut kemampuan maksimalnya guna menghindari terlalu besarnya penyimpangan yang menguntungkan. Jika hal ini terjadi, maka tugas untuk tahun mendatang akan lebih berat.

2. Partisipasi manajemen puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran efektif dalam memotivasi para pelaksananya. Manajemen harus berpartisipasi dalam mereview dan mengesahkan anggaran untuk menghindari terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh pelaksana anggaran. Anggaran harus ditindaklanjuti, karena mungkin sistem anggaran tidak efektif lagi dalam memotivasi pelaksana anggaran.

3. Prinsip keadilan

Agar anggaran efektif, maka pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran itu memang adil dan harus yakin bahwa derajat kesulitan dalam mencapai anggaran harus konsisten di antara para penyusun anggaran. Tidak ada yang mengganggu efektifitas sistem pengendalian anggaran selain dari ketidaksetaraan dalam tugas yang dianggarkan, dalam hal ini review manajemen puncak sangatlah penting.

4. Departemen anggaran

Departemen ini harus menganalisis anggaran secara rinci, dan ia harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya dan bahwa informasi yang terkandung di dalamnya akurat. Agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif, para anggota departemen anggaran harus mempunyai

terpisahkan dari organisasi secara keseluruhan. Namun penganggaran partisipasi tidak lebih hanya suatu metode yang keberhasilannya sangat tergantung pada manusia yang melaksanakannya.

2.2.1.9 Anggaran Sektor Publik

Pada umumnya sektor publik digambarkan sebagai institusi pemerintah atau dengan kalimat yang lebih jelas pemerintah yang berkuasa, pemerintah negara, industri nasional (perusahaan milik pemerintah, badan hukum publik, perusahaan publik) (Bastian, 2001:15). Aktivitas organisasi sektor publik amat beraneka ragam, misalnya diperbolehkannya organisasi sektor publik berkompetisi dalam mekanisme pasar-privatisasi, kebutuhan utama seperti gas, listrik, air, serta kepemilikan publik (Bastian, 2001:16).

Menurut Bastian (2001:16) kondisi proses pertanggungjawaban yang dilakukan oleh badan-badan sektor publik masih bersifat umum, berbagai variasi formal dan informal jaringan kerja berdampak secara langsung ke jalur aktivitas organisasi sektor publik serta mekanisme yang terjadi sangat bergantung pada struktur organisasi atau kelompok secara umum dan proses dinamika komunikasi yang terjadi. Kemudian ia juga menyebutkan bahwa setiap pelaku organisasi sektor publik harus mempunyai kesadaran terhadap gejala perubahan dan selalu siap untuk menanggapi.

Anggaran mengungkapkan apa yang akan dilakukan di masa mendatang. Pemikiran strategis di setiap organisasi adalah proses dimana manajemen berpikir tentang pengintegrasian aktivitas organisasional ke arah tujuan yang berorientasi ke sasaran masa depan (Blocher, Chen, Lin, 2000). Anggaran dapat diinterpretasi sebagai paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang, sehingga dalam tampilan anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi dimasa lalu (Bastian, 2001:79)

Beberapa karakteristik anggaran sektor publik menurut Bastian (2001:81) antara lain:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Ragam anggaran sektor publik, antara lain (Bastian, 2001):

1. Anggaran Negara dan Daerah APBN / APBD (Budget of state)
2. Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP), yaitu anggaran usaha setiap BUMN / BUMD serta badan hukum publik atau gabungan publik – privat.

Anggaran sektor publik selalu terkait dengan akuntabilitas legislatif. Konflik penentuan dan pemungutan pajak amat berpengaruh pada kapabilitas legislatif untuk mengendalikan pengeluaran. Pada prakteknya, pihak legislatif akan meminta daftar tahunan tentang pengeluaran dan pendapatan sekaligus dengan tujuan aktivitasnya (Bastian, 2001).

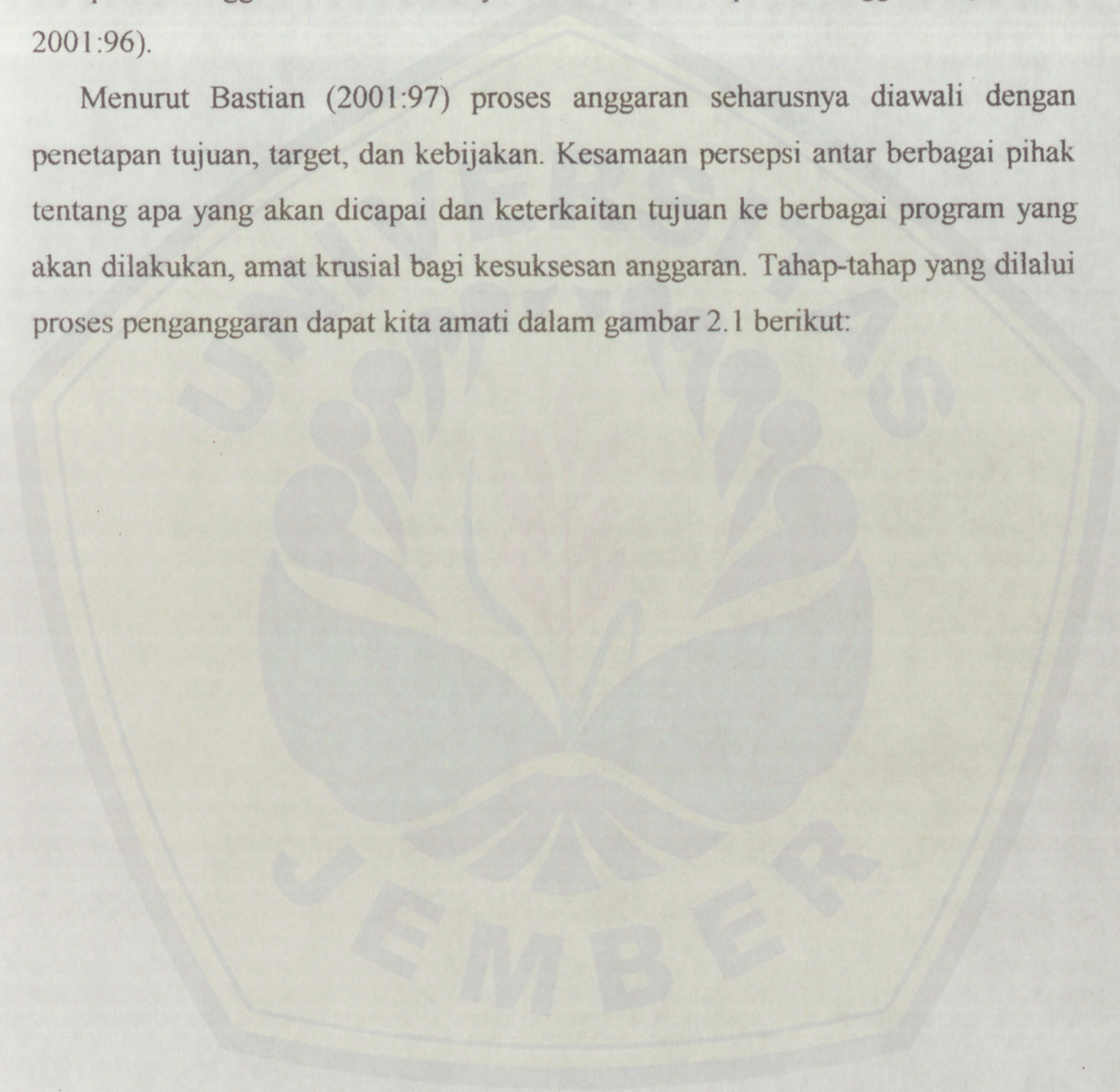
2.2.1.10 Proses Anggaran Sektor Publik

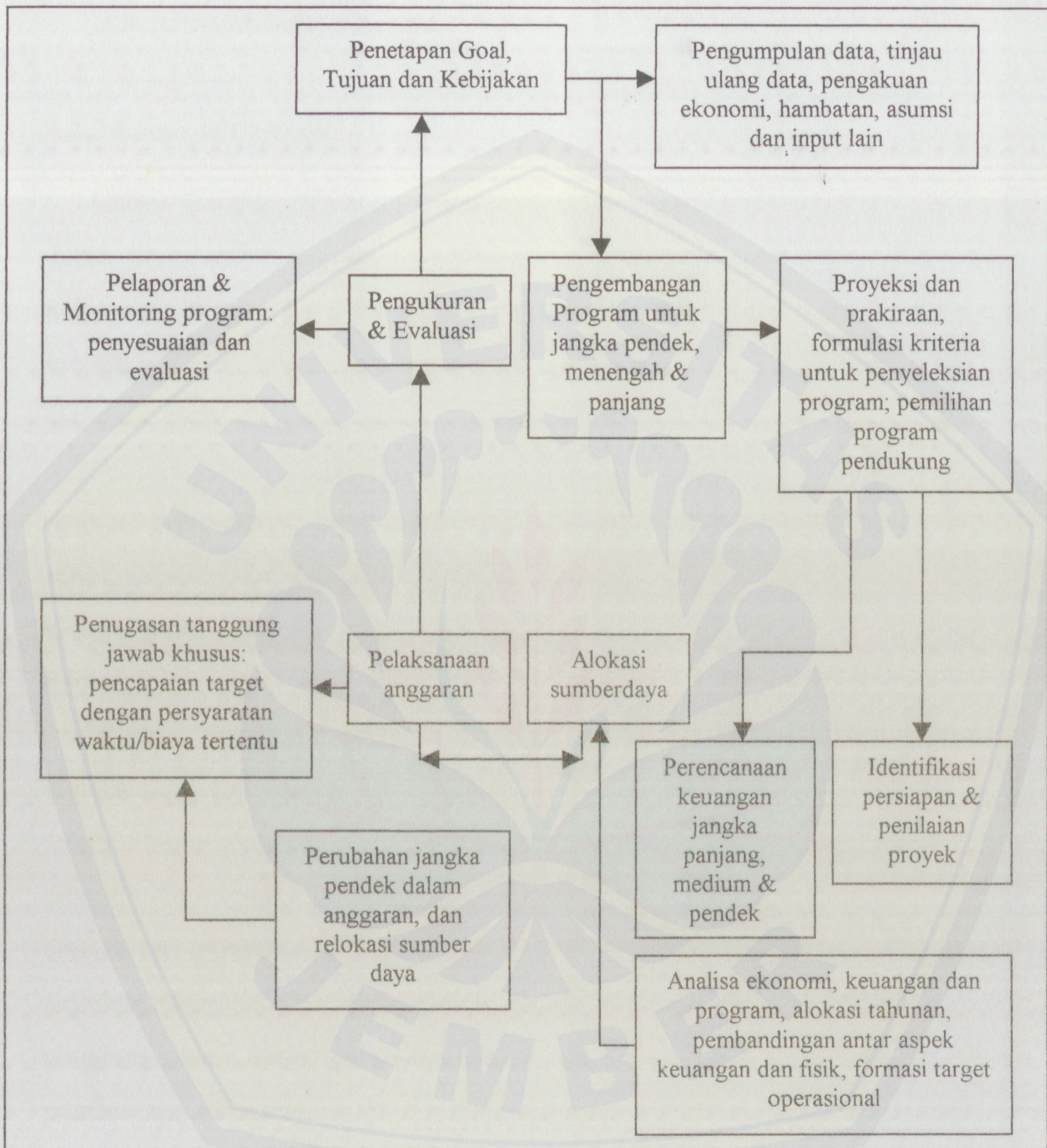
Menurut Bastian (2001) proses penyusunan anggaran sektor publik umumnya menyesuaikan dengan peraturan lembaga yang lebih tinggi. Selanjutnya ia menyebutkan anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi, dapat diinterpretasi sebagai:

1. Arah program ekonomi dalam eksplorasi sumber daya
2. Menciptakan keseimbangan makro ekonomi
3. Distribusi sumber daya secara merata
4. Anggaran harus diorganisasi, sehingga dapat terukur dampaknya terhadap ekonomi secara keseluruhan

Pada organisasi pemerintahan, fungsi ekonomi harus mempunyai korelasi dengan perencanaan pembangunan, membantu bank sentral untuk mengukur dampak kebijakan kredit dan keuangan, dan juga memfasilitasi manajemen pemerintah dengan keseimbangan antar kas dan manajemen. Pemahaman intepretasi anggaran ini seterusnya diturunkan ke proses anggaran (Bastian, 2001:96).

Menurut Bastian (2001:97) proses anggaran seharusnya diawali dengan penetapan tujuan, target, dan kebijakan. Kesamaan persepsi antar berbagai pihak tentang apa yang akan dicapai dan keterkaitan tujuan ke berbagai program yang akan dilakukan, amat krusial bagi kesuksesan anggaran. Tahap-tahap yang dilalui proses penganggaran dapat kita amati dalam gambar 2.1 berikut:





Gambar 2.1 Proses Anggaran Sektor Publik

Sumber: Bastian (2001:97)

Kesuksesan pelaksanaan anggaran ditentukan oleh beberapa hal, antara lain (Bastian, 2001):

1. Kebijakan keuangan secara menyeluruh ditentukan oleh lembaga setingkat departemen atau lembaga pelaksana tertinggi.

mengetahui apa yang diharapkan, apa yang penting dan apa yang dilakukan, dan secara alamiah mereka menolak hambatan yang mengancam kultur yang telah dimiliki.

2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Wicaksono, 2001) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, antara lain:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan serta budaya itu sendiri merupakan sistem kontrol yang potensial dan sebagai *normative order* untuk mengarahkan perilaku dan sikap karyawan. Akhirnya budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.3.3 Peranan Pimpinan dalam Budaya Organisasi

Menurut Wicaksono (2001) dalam pembentukan dan pengembangan kultur perusahaan, faktor pimpinan sangat menentukan. Seorang pimpinan harus memiliki visi tentang bagaimana organisasi itu sebaiknya berjalan. Dalam organisasi, pimpinan diberbagai strata memiliki otoritas menyusun berbagai kebijakan yang patut ditaati dan dijalankan oleh setiap bawahan. Kebijakan

bernuansa tenggang rasa, sekaligus sikap hati-hati yang tinggi (Mahendra, 2001). Kemudian dikatakan juga bahwa budaya terbentuk selama terjadi interaksi sosial yang merupakan interaksi internal maupun eksternal budaya yang membantu kinerja ekonomi dalam jangka panjang.

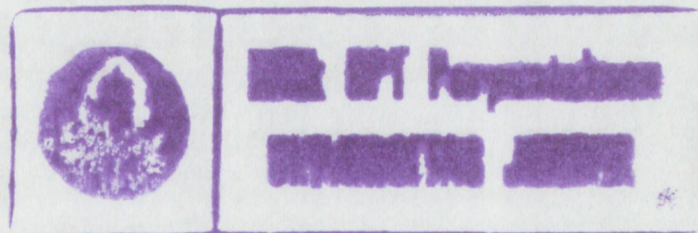
Budaya bisnis di Indonesia yang memiliki kecenderungan kuat untuk menerapkan sistem “Asal Bapak Senang”. Para manajer menengah dan bawah banyak yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan apa yang menjadi pikiran, gagasan dan ide-ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik daripada sekedar menuruti perintah atasan. Menurut Mustikawati (dalam Mahendra, 2001:30) terdapat tiga tipe manajemen yaitu:

Manajemen autokratis adalah dimana atasan selalu memberi pengarahan dan cenderung memaksakan kehendak, serta tidak mau dikritik bawahannya.

Manajemen paternalistik adalah atasan berperan sebagai “bapak” yang lebih tahu akan segala hal, sehingga bawahan merasa “tidak enak” jika menyampaikan usulan apabila mengkritik kesalahan atasan. Tipe manajemen ini akan mengurangi inisiatif bawahan atau dengan kata lain akan menghambat adanya partisipasi.

Manajemen demokratis adalah mengutamakan kerjasama, kesamaan derajat antara atasan dan bawahan, sehingga akan mendorong para bawahan atau manajer level menengah dan bawah untuk memberikan saran, bahkan kritik terhadap kebijakan yang diambil oleh perusahaan.

Menurut Mahendra (2001:30) apabila suatu perusahaan memiliki budaya paternalistik yang kuat, maka penggunaan anggaran partisipatif justru akan menurunkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga pada perusahaan dengan budaya paternalistik yang dominan, sebaiknya penganggaran bersifat *top-down*, sehingga manajer tingkat menengah dan tingkat bawah hanya bertugas untuk melaksanakan perintah atasan. Karena jika dipaksa menggunakan anggaran partisipatif, hasilnya akan percuma. Partisipasi yang dilakukan oleh manajer tersebut akan bersifat semu (*pseudo participation*), mereka seolah-olah memberikankontribusi dan masukan serta berbagai macam usulan, namun pada akhirnya akan nampak pada anggaran perusahaan hanyalah



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Variabel Operasional

Agar konsep yang digunakan dapat diukur secara empiris dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda, maka konsep tersebut harus diberi definisi. Pada penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu:

- 1) **Penganggaran partisipatif**, yakni partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya (Mahendra, 2001).
- 2) **Locus of control**, yaitu sebagai tingkatan seseorang untuk menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang mereka alami atau lakukan (Mahendra, 2001).
- 3) **Budaya paternalistik**, yaitu atasan berperan sebagai “bapak” yang lebih tahu akan segala hal, sebagai bawahan merasa “tidak enak” jika menyampaikan usulan apabila mengkritik kesalahan atasan (Mahendra, 2001).
- 4) **Kinerja manajerial**, yaitu kinerja para manajer organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi dan perwakilan atau representasi (Mahoney, dalam Mahendra, 2001).

3.2 Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penganggaran partisipasi (X_1)

Variabel ini diukur dengan menggunakan *six item scale*. Pertanyaan yang diajukan meliputi (1) peran serta dalam penyusunan anggaran. (2) alasan yang diberikan oleh atasan ketika revisi anggaran dibuat. (3) frekuensi usulan atau pendapat yang diberikan kepada atasan tanpa diminta ketika penyusunan

anggaran dilaksanakan. (4) pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir. (5) penting / tidaknya sumbangan yang telah diberikan terhadap anggaran. Dan (6) seberapa sering atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun. Skala yang digunakan adalah 1 sampai dengan 5, skor minimal yang akan diperoleh adalah 6 dan skor maksimal adalah 30. Semakin rendah skor yang diperoleh berarti semakin tinggi partisipasi yang diberikan oleh para responden terhadap proses penyusunan anggaran. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin rendah partisipasi responden dalam penganggaran (Milani dalam Mahendra, 2001:34).

2) *Locus of control* (X_2)

Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Rotter (1966) dengan skala yang dimodifikasi oleh Indriantoro (1993) yang ditujukan untuk responden Indonesia, dimana instrumen ini telah digunakan secara luas juga telah teruji validitasnya dalam riset akuntansi di antaranya Brownell (1981), Licata et al. (1986) dan Indriantoro (1993) (Muawanah, 2001).

Pengukuran *locus of control* ini menggunakan instrumen internal-eksternal, dengan 28 item pertanyaan. Pilihan jawaban adalah skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). *Locus of control internal* maksudnya adalah responden tersebut percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungannya, terdapat pada pertanyaan bernomor ganjil. Sedang *locus of control eksternal* terdapat pada item pertanyaan bernomor genap (Rotter dalam Mahendra, 2000:34).

3) Budaya paternalistik (X_3)

Sebanyak 7 pertanyaan diajukan kepada responden. Pilihan jawaban adalah skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Skor yang semakin tinggi menunjukkan bahwa budaya paternalistik di organisasi tersebut masih sangat kuat. Sedangkan skor yang rendah berarti budaya paternalistik yang ada di organisasi tersebut rendah (Dorfman dan Howell dalam Mahendra, 2001:35).

3.3.2 Sumber Data

Semua data diperoleh dari jenjang manajerial di lingkungan Universitas Jember. Sebelum menentukan sumber data, diadakan survei pendahuluan guna penyebaran kuisisioner yang akan membantu penelitian.

3.3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu metode survei, yakni teknik pengumpulan dan analisa data berupa opini dari subyek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan penelitian lapangan yang dilakukan untuk memperoleh data secara langsung, yaitu mengunjungi obyek penelitian (Nasir, dalam Mahendra, 2001). Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut:

1. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan untuk melengkapi penjelasan tentang pengisian kuisisioner. Wawancara dilakukan kepada pejabat yang berwenang untuk memberikan penjelasan sepenuhnya terutama yang berhubungan dengan kuisisioner.

2. Observasi

Dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti, hal ini sangat membantu dalam suatu kegiatan pengumpulan, pengolahan, penyajian, dan analisis data yang dilakukan dengan metode ilmiah yang hasilnya dapat memberikan penjelasan sepenuhnya terutama yang berhubungan dengan kuisisioner.

3. Daftar Pertanyaan

Satu set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesa. Kuisisioner ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro, 1999:52).

Untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing sub-populasi atau strata digunakan *sample fraction perstratum* (Umar, 2001) sebagai berikut:

$$n_1 = \frac{N_i}{N} \times n$$

Dimana:

n_1 = jumlah sampel perstrata

N_i = jumlah populasi perstrata

N = jumlah populasi seluruhnya

n = jumlah sampel seluruhnya

Pembagian strata populasi dan pengambilan sampel menurut perhitungan dengan rumus diatas dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1

Pembagian Populasi dan Sampel Berdasarkan Strata Jabatan

Strata	Jabatan	Populasi	Sampel
I	Dekan	9	4
II	Pembantu Dekan	27	10
III	Ketua Jurusan	26	10
IV	Ketua Program Studi	23	9
V	Kepala Bagian	25	10
VI	Kepala Sub-Bagian	45	18
JUMLAH		155	61

Sumber : Bagian Kepegawaian Universitas Jember / data primer diolah

3.5 Teknik Pengujian Data

Untuk memperoleh kualitas data yang diperoleh dari penerapan instrumen penelitian ini maka dilakukan uji validitas dan reabilitas. Suatu cara pengolahan data dalam memudahkan analisis terhadap pokok permasalahan yang diteliti berdasarkan pada teori-teori yang ada. Konsep untuk mengukur kualitas data adalah reliabilitas dan validitas. Artinya, penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang *valid*. Sedangkan

lebih dari 0,6 (Nunally, dalam Poerwati, 2002), dimana semakin besar nilai *alpha*, maka alat pengukur yang digunakan semakin andal (*reliabel*).

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Digunakan untuk memberikan gambaran demografi responden mengenai jabatan, lama bekerja, umur, jenis kelamin, jumlah bawahan, dan pendidikan, serta deskripsi mengenai variabel penelitian yang terdiri dari: variabel independen yaitu *locus of control*, budaya paternalistik, dan anggaran partisipatif, serta variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah persamaan regresi linear berganda yang digunakan untuk menganalisis menghasilkan nilai estimasi yang *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, maka persamaan tersebut harus memenuhi asumsi klasik. Asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain: data harus normal, *non-multikolinearitas*, dan *homokedastisitas* (Fahrianta, 2001).

1. Uji Normalitas Data

Untuk menghindari adanya bias, data yang harus digunakan harus berdistribusi normal. Uji normalitas terhadap sampel dilakukan dengan *Kolmogorov Smirnov Test*, dengan ketentuan jika *P value* > 0,05 maka data berdistribusi normal. Uji ini digunakan untuk menguji apakah suatu sampel berasal dari suatu populasi dengan distribusi normal (Alhusin, 2001:257).

Apabila sampel berdistribusi normal, maka uji statistik yang digunakan adalah statistik parametrik. Namun jika sampel tidak berdistribusi normal, maka uji yang digunakan adalah uji non-parametrik.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_2 + e$$

Untuk hipotesis ketiga:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e$$

Dimana:

- Y : kinerja manajerial
 x_1 : penganggaran partisipatif
 x_2 : *locus of control*
 x_3 : budaya paternalistik
 β_0 : konstanta
 $\beta_1 \dots \beta_5$: koefisien regresi variabel bebas
 e : *standart error*

Analisis regresi berganda merupakan metode untuk meneliti pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis tersebut digunakan karena hubungan fungsional itu memiliki suatu variabel terikat dengan lebih dari satu variabel bebas (Atmaja dalam Mahendra, 2001).

3.7 Uji Hipotesis

Proses selanjutnya yaitu dengan melakukan pembuktian hipotesis yang telah diajukan dengan teknik analisis sebagai berikut:

1. Pembuktian hipotesis pertama, dilakukan dengan uji F, yaitu untuk menguji apakah seluruh variabel bebas (*independent variabel*) secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas (*dependent variabel*) dengan rumusan sebagai berikut:

H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya variabel bebas secara serentak tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

H_a : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$, artinya variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada taraf nyata 5 % ($\alpha = 0,05$).

Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel bebas tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

2. Pembuktian hipotesis kedua digunakan uji t, yakni untuk menguji apakah variabel bebas secara partial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas. Rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$, yang berarti variabel bebas secara partial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

$H_a = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 \neq 0$, yang berarti variabel bebas secara partial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Pengujian uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan taraf signifikansi 0,05 (5 %). Untuk menentukan besarnya nilai t_{hitung} digunakan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b_1}{Sb_1} \dots \dots \dots (\text{Atmaja, dalam Mahendra, 2001})$$

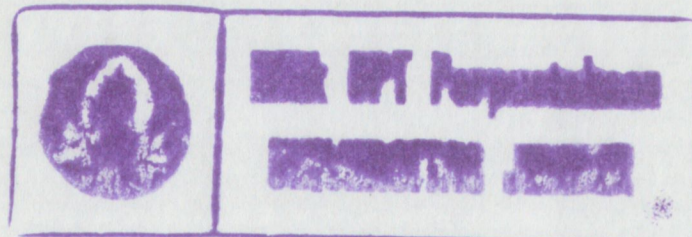
Dimana:

b_1 = koefisien regresi

Sb_1 = deviasi standar b_1

Apabila nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$, atau probabilitas kesalahan kurang dari 0,05 dan nilai koefisien regresi partial $\beta_1 \neq 0$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara partial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Namun apabila nilai $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ atau probabilitas kesalahan kurang dari 0,05 dan nilai koefisien regresi partial $\beta_1 = 0$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara partial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil analisis responden yang diperoleh dari kuisisioner yang dibagikan kepada responden. Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada responden berjumlah 108 kuisisioner. Total kuisisioner yang kembali berjumlah 64 kuisisioner. Sejumlah 61 kuisisioner dapat diolah dan 3 kuisisioner lainnya tidak dapat diolah karena pengisian tidak lengkap. Dapat disimpulkan bahwa tingkat pengembalian kuisisioner sebesar 59 % (lihat tabel 4.1).

Tabel 4.1

Rekapitulasi Kuisisioner

Keterangan	Total
Kuisisioner yang dikirimkan	108
Kuisisioner yang kembali	64
Kuisisioner yang dapat diolah	61
Kuisisioner yang tidak dapat diolah	3
Tingkat pengembalian	59 %

Sumber: data primer diolah

Tabel 4.2

Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jabatan

Nomor	Jabatan Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	Dekan	4	6,55
2	Pembantu Dekan	9	14,75
3	Ketua Jurusan	16	26,22
4	Ketua Program Studi	8	13,11
5	Kepala Bagian	7	11,48
6	Kepala Sub Bagian	17	27,89
Total		61	100

Sumber : data primer diolah

Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden terbanyak menduduki jabatan Kepala Sub Bagian yaitu sejumlah 27,89 % (17 responden). Kemudian, sejumlah 26,22 % (16 responden) menduduki jabatan sebagai Ketua Jurusan. Yang menjabat sebagai Pembantu Dekan sejumlah 14,75 % yakni 9 responden. Sejumlah 13,11 % (8 responden) menjabat sebagai Ketua Program Studi. Yang menjabat sebagai Kepala Bagian sejumlah 27,89 % (7 responden). Dan responden paling sedikit menjabat sebagai Dekan, yaitu sejumlah 6,55 % (4 responden).

Tabel 4.3

Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	49	80,33
2	Wanita	12	19,67
Total		61	100

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diamati bahwa jumlah responden terbanyak adalah pria yaitu sejumlah 80,33 % atau sejumlah 49 responden, sedangkan responden wanita hanya sebanyak 19,67 % atau sejumlah 12 responden.

Tabel 4.4

Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nomor	Pekerjaan Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	1	1,64
2	Diploma	1	1,64
3	S1	32	52,46
4	S2	24	39,34
5	S3	3	4,92
Total		61	100

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.4 dapat kita amati bahwa responden terbanyak memiliki jenjang pendidikan hingga S1 dan S2. Yang memiliki jenjang pendidikan hingga S1 sejumlah 52,46 % responden atau sebanyak 32 responden, dan yang memiliki

jenjang pendidikan hingga S2 sebanyak 39,34 % atau sejumlah 24 responden. Sedangkan responden yang berjenjang pendidikan SLTA dan Diploma memiliki jumlah yang sama yakni 1,64 % atau sejumlah 1 responden. Dan sisanya sejumlah 4,92 % atau sejumlah 3 responden memiliki jenjang pendidikan hingga S3.

Tabel 4.5

Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia

Nomor	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	< 30 tahun	2	3,3
2	35 - 40 tahun	10	16,4
3	40 - 45 tahun	8	13,1
4	45 - 50 tahun	24	39,3
5	50 - 55 tahun	11	18,1
6	> 50 tahun	6	9,8
Total		61	100

Sumber : data primer diolah

Dari tabel 4.5 dapat kita amati bahwa responden terbanyak berusia 40-50 tahun yaitu sebanyak 39,3 % atau sejumlah 24 responden, kemudian diikuti oleh responden yang berusia 50-55 tahun yaitu sejumlah 18,1 % atau sejumlah 11 responden. Responden yang berusia 35-40 tahun sejumlah 16,4 % yaitu sejumlah 10 responden. Sebanyak 13,1 % atau 8 responden berusia 40-45 tahun. Yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 9,8 % atau sejumlah 6 responden. Dan yang terakhir responden yang berusia masih kurang dari 30 tahun sejumlah 3,3 % atau 2 responden.

Tabel 4.6

Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Nomor	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 10 tahun	12	19,67
2	10 - 20 tahun	23	37,71
3	21 - 30 tahun	25	40,98
4	> 30 tahun	1	1,64
Total		61	100

Sumber: data primer diolah

Dari tabel 4.8 dapat kita amati bahwa sejumlah 4,92 % atau 3 responden telah memiliki bawahan sebanyak lebih dari 150 orang. Sejumlah 3,28 % atau 2 responden telah memiliki bawahan sekitar 100 hingga 150 orang. Yang memiliki bawahan sebanyak 50 hingga 100 orang sejumlah 11,47 % atau sejumlah 7 responden. Dan sisanya, sebanyak 80,33 % atau 49 responden, masih memiliki kurang dari 50 orang bawahan.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis responden yang telah dilakukan pada 61 jawaban responden telah memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Tahap selanjutnya adalah mengolah data mengenai statistik deskriptif variabel penelitian, hasil pengolahan data variabel penelitian tampak pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9

Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Mean	Standar Deviasi	Rentang Teoritis	Rentang Aktual
Partisipasi anggaran (X1)	16,74	6,53	6 - 30	6 - 28
Locus of control (X2)	87,43	10,60	28 - 140	64 - 135
Budaya Paternalistik (X3)	26,56	4,11	7 - 35	15 - 35
Kinerja Manajerial (Y)	29,08	6,64	9 - 45	15 - 42

Sumber : Lampiran

Hasil analisis mengenai variabel penelitian yang ditunjukkan oleh tabel 4.9 sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil statistik deskriptif (lihat tabel 4.9) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki *mean* sebesar 16,74 dan *standard deviasi* sebesar 6,53, yang berarti responden memiliki tingkat partisipasi yang cukup dalam proses penganggaran, karena nilai *mean* berada di antara nilai rentang teoritis.

2. *Locus of Control*

Berdasarkan tabel 4.9 dapat kita amati bahwa *locus of control* memiliki *mean* sebesar 87,43 dan *standard deviasi* sebesar 10,60 yang berarti bahwa para pegawai pada jenjang manajerial memiliki internal *locus of control*, karena nilai *mean* berada diantara rentang teoritis.

3. Budaya Paternalistik

Berdasarkan tabel 4.9 dapat kita amati bahwa budaya paternalistik memiliki *mean* 26,56 dan *standard deviasi* sebesar 4,11. Hal ini menunjukkan bahwa budaya paternalistik yang dimiliki oleh para responden cukup tinggi.

4. Kinerja Manajerial

Dari tabel 4.9 dapat kita amati bahwa variabel kinerja manajerial memiliki *mean* sebesar 29.08 dan *standard deviasi* sebesar 6,64. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial yang dimiliki responden cukup baik.

4.2 Teknik Pengujian Data

4.2.1 Uji Validitas

Validitas data ditentukan oleh suatu pengukuran yang akurat. Suatu instrumen dikatakan *valid* apabila instrumen tersebut mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Setiap butir pertanyaan dalam suatu instrumen dikatakan *valid* apabila memiliki dukungan kuat terhadap skor totalnya.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *product moment* (*Pearson Correlation*). Hasil uji validitas data dapat kita amati pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X₁)	PA1	0,889	Valid
	PA2	0,864	Valid
	PA2	0,817	Valid
	PA4	0,810	Valid
	PA5	0,688	Valid
	PA6	0,829	Valid
Locus of Control (X₂)	LOC1	0,369	Valid
	LOC2	0,429	Valid
	LOC3	0,539	Valid
	LOC4	0,485	Valid
	LOC5	0,631	Valid
	LOC6	0,581	Valid
	LOC7	0,388	Valid
	LOC8	0,414	Valid
	LOC9	0,144	Valid
	LOC10	0,433	Valid
	LOC11	0,546	Valid
	LOC12	0,548	Valid
	LOC13	0,214	Valid
	LOC14	0,352	Valid
	LOC15	0,411	Valid
	LOC16	0,369	Valid
	LOC17	0,289	Valid
	LOC18	0,401	Valid
	LOC19	0,353	Valid
	LOC20	0,345	Valid
	LOC21	0,306	Valid
	LOC22	0,457	Valid
	LOC23	0,141	Valid
	LOC24	0,022	Tidak Valid
	LOC25	0,271	Valid

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
	LOC26	0,382	Valid
	LOC27	0,352	Valid
	LOC28	0,440	Valid
Dimensi Budaya Paternalistik (X₃)	DBP1	0,772	Valid
	DBP2	0,754	Valid
	DBP3	0,665	Valid
	DBP4	0,473	Valid
	DBP5	0,776	Valid
	DBP6	0,698	Valid
	DBP7	0,753	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	KM1	0,818	Valid
	KM2	0,667	Valid
	KM3	0,656	Valid
	KM4	0,835	Valid
	KM5	0,795	Valid
	KM6	0,684	Valid
	KM7	0,779	Valid
	KM8	0,613	Valid
	KM9	0,518	Valid

Sumber: Lampiran

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa koefisien untuk seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien (r_{hitung}) lebih besar dari r_{tabel} atau dengan kata lain memiliki nilai diatas 0,05. Hanya pada butir pertanyaan nomor 24 dari instrumen *Locus of Control* yang dinyatakan tidak valid karena memiliki r_{hitung} 0,022. Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian layak digunakan sebagai pengumpul data.

4.2.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan suatu instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji ini dilakukan dengan *cronbach alpha coefficient* yang mengukur konsistensi internal penggunaan instrumen tersebut.

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,6 (Nunally, dalam Poerwati, 2002), dimana jika nilai *cronbach alpha* lebih besar, maka instrumen yang digunakan sebagai alat ukur semakin andal. Hasil uji menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi syarat reabilitas, hal ini dapat kita lihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11

Rekapitulasi hasil Uji Reabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X_1)	0,8970	Reliabel
Locus of Control (X_2)	0,7968	Reliabel
Budaya Paternalistik (X_3)	0,8265	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,8760	Reliabel

Sumber: Lampiran

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

4.3.1.1 Uji Normalitas Data

Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* dengan ketentuan *p-value* lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa semua data penelitian berdistribusi normal, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.14

Hasil Uji Multikolinearitas pada Hipotesis 2

Variabel	Nilai <i>VIF</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X_1)	78,670	Multikolinear
<i>Locus of Control</i> (X_2)	7,366	Non-Multikolinear
Interaksi antara X_1 dan X_2	83,983	Multikolinear

Sumber: Lampiran

Tabel 4.15

Hasil Uji Multikolinearitas pada Hipotesis 3

Variabel	Nilai <i>VIF</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X_1)	53,036	Multikolinear
Budaya Paternalistik (X_3)	8,042	Non-Multikolinear
Interaksi antara X_1 dan X_3	63,413	Multikolinear

Sumber: Lampiran

Pada hasil uji multikolinearitas yang dilakukan pada hipotesis satu (lihat tabel 4.13) menunjukkan bahwa semua variabel penelitian tidak terdapat multikolinearitas. Pada hipotesis dua dan hipotesis tiga (lihat tabel 4.14 dan tabel 4.15) menunjukkan terdapat multikolinearitas pada kedua hipotesis tersebut. Pada hipotesis dua (lihat tabel 4.14), pada variabel partisipasi anggaran (X_1) terdapat multikolinearitas, begitu juga pada interaksi antara variabel partisipasi anggaran dan variabel *locus of control* (interaksi X_1 dan X_2) juga terdapat multikolinearitas. Pada hipotesis tiga (lihat tabel 4.15), variabel partisipasi anggaran (X_1) masih terdapat multikolinearitas, begitu juga dengan interaksi antara variabel partisipasi anggaran dengan budaya paternalistik (interaksi X_1 dan X_3) juga terdapat multikolinearitas. Multikolinearitas yang terjadi pada hipotesis dua dan hipotesis tiga dikarenakan adanya interaksi antar variabel yang menggabungkan dua variabel penelitian.

peningkatan kinerja manajerial. Hasil analisis regresi berganda yang dilakukan pada hipotesis 1 dapat diamati pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17

Hasil Analisis Regresi Berganda Hipotesis 1

Variabel	Beta	Nilai Koef. Beta	Stand. Error	t-value	Probabilitas
PA (X_1)	β_1	0,574	0,101	5,706	0,000
LOC (X_2)	β_2	9,758E-02	0,063	1,560	0,124
DBP (X_3)	β_3	0,428	0,162	2,643	0,011
Konstanta	β_0	-0,425	6,586	-0,065	0,949
R= 0,669		R ² = 0,448	F=15,408	Sig=0,000	n=61

Sumber: Lampiran

Dari hasil pengujian hipotesis 1 (tabel 4.17) diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,669. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara partisipasi anggaran, *locus of control* dan budaya paternalistik terhadap kinerja manajerial. Diketahui pula bahwa nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,448, yang menunjukkan bahwa perubahanyang terjadi pada kinerja manajerial 44,8 % dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, *locus of control* dan budaya paternalistik, sedangkan 55,2 % dipengaruhi oleh faktor lain selain faktor partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik.

Untuk mengetahui bermakna tidaknya partisipasi anggaran, *locus of control* dan budaya paternalistik, maka dilakukan uji F. Pengujian ini menghasilkan F_{hitung} sebesar 15,408. Dengan derajat kepercayaan 5 % dan nilai F_{tabel} sebesar 2,76 maka Ho ditolak dan H₁ diterima karena terbukti ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran, *locus of control* dan budaya paternalistik terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis 1 teruji kebenarannya dan berhasil mendukung penelitian Mustikawati (1999, dalam Mahendra, 2001).

4.3.2.2 Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Locus of Control Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Hipotesis 2)

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah *locus of control* mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil analisis regresi berganda yang dilakukan pada hipotesis 1 dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut:

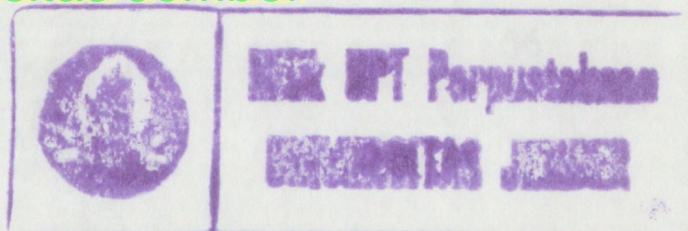
Tabel 4.18
Hasil Analisis Regresi Berganda Hipotesis 2

Variabel	Beta	Nilai Koef. Beta	Stand. Error	t-value	Probabilitas
PA (X_1)	β_1	0,236	0,940	0,251	0,803
LOC (X_2)	β_3	6,050E-02	0,177	0,341	0,734
Interaksi X_1X_2	β_4	4,478E-03	0,012	0,388	0,699
Konstanta	β_0	13,606	15,234	0,893	0,376
$R^2=0,382$ $F=11,732$ $Sig=0,000$ $n=61$					

Sumber: Lampiran

Pada hipotesis 2 menggunakan model interaksi yang menjelaskan bahwa variasi kinerja manajerial dipengaruhi interaksi antara dua variabel bebas, yaitu variabel partisipasi anggaran dengan *locus of control*. Pengujian hipotesis 2 dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 0,388, tidak signifikan karena $p > 0,05$, hal ini berarti bahwa *locus of control* tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil pengujian menolak hipotesis yang diajukan, karena nilai t_{hitung} (0,388) lebih kecil daripada dari t_{tabel} (1,671).

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,382 (lihat tabel 4.18) menunjukkan bahwa sebesar 38,20 % variasi dalam kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik, sedangkan sisanya sebesar 61,80 % dipengaruhi oleh faktor lain selain faktor partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik.



BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *locus of control* dan budaya paternalistik berpengaruh secara nyata dan serentak terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial telah teruji kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,448 yang berarti 44,80% perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik, sedangkan 55,20% dipengaruhi oleh faktor lain selain faktor partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh secara parsial terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial tidak teruji kebenarannya. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,382, yang berarti variasi dalam kinerja manajerial yang dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik hanya sebesar 38,20%, sedangkan sisanya sebesar 61,80% dipengaruhi oleh faktor lain selain faktor partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik.
3. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya paternalistik berpengaruh secara parsial terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial tidak teruji kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai R^2 sebesar 0,454, yang berarti variasi dalam kinerja manajerial yang dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik hanya sebesar 45,40%, sedangkan sisanya sebesar 54,60% dipengaruhi oleh faktor lain selain faktor partisipasi anggaran, *locus of control*, dan budaya paternalistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhusin, Syahri, *Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS. 10 for Windows*, J&J Learning, Yogyakarta, 2002.
- Algifari, 1997, *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis*, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Bastian, Indra, Dr., M.B.A., 2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, BPFE, Yogyakarta
- Blocher, Edward J., Khung H. Chen, dan Thomas W Lin, 2000, *Manajemen Biaya*, Buku I, Salemba Empat, Jakarta
- Danim, Sudarwan, *Metodologi Penelitian untuk Ilmu-ilmu Perilaku*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Data Pegawai Universitas Jember Tahun 2001
- Hanson, Don R., dan Maryanne M. Mowen, 2000, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Keempat Jilid 1, Erlangga, Bandung
- Hariyanto, Eko, dan Margani Pinasti, 2002, "Pengaruh Keikutsertaan Manajer dalam Penyusunan Budget Terhadap Perilaku Manajer yang Kinerjanya Dinilai dengan Informasi Akuntansi", *Simposium Nasional Akuntansi 5*, IAI, Jakarta
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1993, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid II Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Indriantoro, Nur, 1999, Dr, M.Sc., Akuntan, *Metodologi Penelitian untuk Akuntansi dan Manajemen*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Mahendra, Nyoman Oka, 2001, "Pengaruh *Locus Of Control* dan Budaya Paternalistik dalam Anggaran Partisipatif", *Skripsi*, Universitas Pembangunan Nasional, Surabaya
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Rosda Karya, Bandung
- Maulana, Agus, 1993, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 2 Edisi Keenam, Penerbit Bina Rupa Aksara

- Muawanah, Umi, 2001, "Perilaku Auditor dalam Situasi Konflik Audit: Peran *Locus of Control*, Komitmen Profesi dan Kesadaran Etis", *Simposium Nasional Akuntansi 4*, IAI, Jakarta
- Mulyadi, 1997, *Akuntansi Manajemen*, Edisi II, YKPN, Yogyakarta
- Munandar, M., 1994, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Nafarin, M., 2000, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Pranesti, Gregoria, dan Roekhudin, "Analisis Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Penerapan Penganggaran Partisipasi", *TEMA*, Volume II, Nomor 1, Maret 2001
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Riyadi, S., 2000, "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dalam Kinerja Manajerial", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Volume No.2.Juli.pp.134-150
- Triprasetyo, Putut Siswo, 2001, "Pengaruh Perilaku Pemimpin Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Jember", *Tesis*, Universitas Jember
- Umar, Husein, Drs., S.E., M.M., MBA, 1998, *Riset Akuntansi*, Penerbit PT. Gramedia pustaka Utama, Jakarta
- Wasiati, Inti, 2001, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Fakultas di Lingkungan Universitas Jember", *Tesis*, Universitas Jember
- Wicaksono, Bambang, 2002, "Analisis Pengaruh Kultur Perusahaan terhadap Prestasi Kerja pada PT. Angkutan Sungai Danau dan Penyeberangan (Persero) Ketapang Banyuwangi", *Tesis*, Universitas Jember

6. Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan/atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak sering Sangat sering

B. Instrumen Kinerja Manajerial (Mahoney, 1963, 1965)

1. Perencanaan

Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur pemrograman.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

2. Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerjaan

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

3. Pengkoordinasian

Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

4. Evaluasi

Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan: penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

C. Instrumen Dimensi Budaya Paternalistik (Dorfman dan Howel, 1988)

1. Manajer seharusnya membantu pegawai apabila mereka mengalami masalah keluarga.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

2. Manajemen harus memperhatikan apakah pekerja-pekerjanya berpakaian pantas dan cukup pangannya.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

3. Seorang anajer seharusnya membantu pegawai emecahkan masalah-masalah pribadi mereka.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

4. Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa pelayanan kesehatan diberikan untuk semua pegawai.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

5. Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa anak-anak pegawainya cukup memadai pendidikannya.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

6. Manajemen seharusnya emberikan bantuan hukum untuk pegawai-pegawainya yang mengalami masalah hukum

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

6. Perang akan selalu terjadi, tidak peduli seberapa keras usaha orang untuk mencegahnya.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

7. Gagasan guru tidak adil terhadap mahasiswanya adalah tidak benar.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

8. Sebagaimana besar mahasiswa tidak menyadari eberapa jauh nilai mereka dipengaruhi oleh sesuatu yang kebetulan saja.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

9. Tanpa kesempatan baik seseorang tidak bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

10. Seorang yang berkemampuan tetapi gagal menjadi pemimpin berarti tidak memanfaatkan kesempatan yang tersedia.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

11. Tidak peduli seberapa keras Anda berusaha oprang tetap tidak menyukai Anda.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

12. Orang yang tidak bisa membuat orang lain meyukaianya berarti tidak bisa bergaul dengan orang lain.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju						Sangat setuju

20. Dunia diatur oleh orang yang punya kekuasaan, dan tidak banyak yang bisa diperbuat orang kecil.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

21. Apabila saya membuat rencana, saya hampir selalu yakin bahwa saya bisa menjalankan rencana tersebut.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

22. Tidak terlalu bijaksana untuk merencanakan terlalu jauh ke depan karena banyak hal hanya merupakan asalah keberuntungan baik atau buruk saja.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

23. Ada orang tertentu yang sama sekali tidak baik.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

24. Ada sesuatu yang baik pada diri seseorang.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

25. Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali tidak ada hubungannya dengan kemujuran.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

26. Seringkali kita bisa memutuskan apa yang kita perbuat dengan melemparkan/mengundi dengan mata uang logam.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

27. Siapa yang menjadi pimpinan seringkali tergantung pada siapa yang cukup beruntung berada di tempat yang tepat pertama kali.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

28. Membuat orang melakukan sesuatu dengan benar tergantung pada kemampuan, kemujuran tidak ada hubungannya dengan hal itu.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat tidak setuju Sangat setuju

Identitas Responden

1. Jabatan di organisasi sebagai :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Dekan | <input type="checkbox"/> Ketua Program Studi |
| <input type="checkbox"/> Pembantu Dekan | <input type="checkbox"/> Kepala Bagian |
| <input type="checkbox"/> Ketua Jurusan | <input type="checkbox"/> Kepala Sub Bagian |

2. Bekerja di organisasi ini sejak tahun

3. Menduduki jabatan ini sejak tahun

4. Umur tahun

5. Jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawab Bapak/ibu orang

6. Pendidikan terakhir

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Jenjang S3 | <input type="checkbox"/> D3 / Akademi |
| <input type="checkbox"/> Jenjang S2 | <input type="checkbox"/> SLTA / SMU |
| <input type="checkbox"/> Jenjang S1 | <input type="checkbox"/> Lain-lain |

"Terimakasih Anda Partisipasi Anda"

Kinerja Manajerial

Responden	KM-1	KM-2	KM-3	KM-4	KM-5	KM-6	KM-7	KM-8	KM-9	TOTAL
1	3	2	2	3	4	4	4	5	4	31
2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	24
3	4	4	4	5	4	4	2	2	2	31
4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	29
5	5	4	5	5	5	2	3	3	5	37
6	4	3	4	3	4	4	5	4	4	35
7	3	3	4	4	4	3	3	3	4	31
8	3	3	3	2	3	4	3	3	4	28
9	1	1	1	3	4	4	3	3	3	23
10	5	5	4	4	4	3	3	3	4	35
11	3	3	2	1	2	1	1	3	3	19
12	5	5	3	5	5	5	5	4	4	41
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
14	3	2	3	2	3	4	3	4	4	28
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26
17	2	2	3	2	3	1	1	1	4	19
18	3	3	3	3	3	4	3	4	4	30
19	4	1	3	3	3	3	1	3	2	23
20	1	1	1	1	1	3	1	3	3	15
21	2	3	4	3	3	3	1	3	2	24
22	4	4	4	3	4	2	2	3	3	29
23	3	3	3	4	4	3	3	1	3	27
24	1	3	3	2	2	1	1	3	2	18
25	4	3	2	3	4	2	1	1	3	23
26	5	5	4	4	5	4	4	4	4	39
27	3	4	4	4	4	2	2	2	3	28
28	5	5	4	5	5	5	4	5	3	41
29	5	3	3	5	4	3	3	3	3	32
30	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
31	3	3	3	4	3	3	3	2	3	27
32	3	3	2	2	3	1	1	3	3	21
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
35	1	3	1	1	3	1	1	1	3	15
36	5	5	5	4	3	1	1	5	5	34
37	3	3	4	4	4	3	2	3	3	29
38	5	2	4	5	5	4	4	5	4	38
39	5	4	5	4	5	5	4	3	4	39
40	3	3	4	4	4	1	1	2	4	26
41	5	5	3	5	5	5	5	3	3	39
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
43	3	3	4	3	4	3	2	2	3	27
44	2	3	4	2	4	2	2	2	3	24
45	3	3	3	2	4	1	1	3	3	23
46	5	5	5	5	5	3	4	5	5	42
47	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
48	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
49	3	4	4	4	4	4	2	2	3	30
50	3	4	4	3	3	3	4	3	3	30
51	4	4	3	5	5	5	3	3	5	37
52	3	3	3	3	3	4	3	4	5	31
53	4	3	3	3	3	1	1	1	3	22
54	3	2	3	2	3	4	2	4	4	27
55	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32
56	4	3	4	3	4	4	4	4	3	33
57	2	2	4	4	4	4	4	4	4	32
58	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31
59	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34
60	3	3	5	2	4	1	3	2	2	25
61	1	1	2	1	2	2	2	2	4	17

Correlations

	memutuskan dengan mengundi	siapa yang cukup beruntung	tergantung kemampuan	JUMLAH	
menjalankan rencana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,179 ,169 61	,128 ,327 61	,069 ,597 61	,311* ,015 61
tidak bijaksana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,274* ,033 61	,305* ,017 61	,160 ,217 61	,459** ,000 61
tidak semua orang baik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,124 ,341 61	,334** ,009 61	,254* ,048 61	,144 ,268 61
tidak ada hubungan dengan kejujuran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,127 ,330 61	-,132 ,309 61	,234 ,070 61	,262* ,041 61
memutuskan dengan mengundi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,458** 61	,458** ,000 61	,054 ,682 61	,404** ,001 61
siapa yang cukup beruntung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,458** ,000 61	1,000 ,000 61	-,117 ,369 61	,376** ,003 61
tergantung kemampuan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,054 ,682 61	-,117 ,369 61	1,000 ,000 61	,424** ,001 61
JUMLAH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,404** ,001 61	,376** ,003 61	,424** ,001 61	1,000 ,001 61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

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

Correlations

		memutuskan dengan mengundi	siapa yang cukup beruntung	tergantung kemampuan	JUMLAH
orang tidak suka	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,063 ,632 61	,476** ,000 61	,217 ,093 61	,551** ,000 61
tidak bisa bergaul	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,015 ,907 60	,053 ,686 60	,385** ,002 60	,540** ,000 60
keturunan menentukan kepribadian	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,023 ,859 61	,212 ,100 61	-,054 ,677 61	,217 ,094 61
pengalaman hidup	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,165 ,203 61	-,009 ,942 61	,156 ,229 61	,340** ,007 61
ujian tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,007 ,960 61	,044 ,736 61	,132 ,311 61	,398** ,002 61
belajar tidak ada gunanya	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,547** ,000 61	,448** ,000 61	,039 ,767 61	,395** ,002 61
keberuntungan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,084 ,522 61	-,072 ,582 61	,252* ,050 61	,286* ,026 61
memperoleh pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,209 ,105 61	,252* ,050 61	,234 ,070 61	,409** ,001 61
keputusan pemerintah	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,218 ,091 61	,095 ,469 61	,302* ,018 61	,354** ,005 61
pengaturan kekuasaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,049 ,707 61	,016 ,906 61	-,082 ,532 61	,342** ,007 61

Correlations

		memutuskan dengan mengundi	siapa yang cukup beruntung	tergantungan kemampuan	JUMLAH
masalah hidup anak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,042 ,746 61	-,054 ,682 61	-,103 ,428 61	,363** ,004 61
terlalu dimanja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,172 ,184 61	,178 ,170 61	-,080 ,540 61	,444** ,000 61
nasib buruk	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,232 ,073 61	,003 ,983 61	,442** ,000 61	,533** ,000 61
kesalahan sendiri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,020 ,878 61	-,019 ,885 61	,060 ,644 61	,481** ,000 61
alasan perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,429** ,001 61	,253* ,050 61	,219 ,090 61	,629** ,000 61
usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,045 ,731 61	,163 ,210 61	,162 ,212 61	,577** ,000 61
guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,128 ,327 61	-,112 ,391 61	,106 ,416 61	,376** ,003 61
nilai yang kebetulan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,089 ,494 61	,317* ,013 61	,080 ,542 61	,422** ,001 61
kesempatan jadi pemimpin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,168 ,197 61	-,134 ,302 61	,094 ,471 61	,139 ,285 61
memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,165 ,203 61	,041 ,756 61	,346** ,006 61	,432** ,001 61

Correlations

menjalankan rencana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	keberuntungan	memperoleh pekerjaan	keputusan pemerintah	pengaturan kekuasaan	menjalankan rencana	tidak bijaksana	tidak semua orang baik	tidak ada hubungan dengan kemujuran
	,154 ,236 61		,167 ,199 61	,069 ,598 61	,086 ,511 61	1,000 ,343 61	,123 ,343 61	-,076 ,561 61	,219 ,090 61
tidak bijaksana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,307* ,016 61	-,018 ,888 61	,227 ,079 61	,123 ,343 61	1,000 ,142 61	,142 ,275 61	-,018 ,888 61
tidak semua orang baik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,140 ,282 61	,233 ,070 61	,004 ,977 61	-,076 ,561 61	,142 ,275 61	1,000 ,142 61	,010 ,940 61
tidak ada hubungan dengan kemujuran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,049 ,710 61	,002 ,985 61	,064 ,623 61	,219 ,090 61	-,018 ,888 61	,010 ,940 61	1,000 ,940 61
memutuskan dengan mengundi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,209 ,105 61	,218 ,091 61	,049 ,707 61	,179 ,169 61	,274* ,033 61	,124 ,341 61	,127 ,330 61
siapa yang cukup beruntung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,252* ,050 61	,095 ,469 61	,016 ,906 61	,128 ,327 61	,305* ,017 61	,334** ,009 61	-,132 ,309 61
tergantung kemampuan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,234 ,070 61	,302* ,018 61	-,082 ,532 61	,069 ,597 61	,160 ,217 61	,254* ,048 61	,234 ,070 61
JUMLAH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,409** ,001 61	,354** ,005 61	,342** ,007 61	,311* ,015 61	,459** ,000 61	,144 ,268 61	,262* ,041 61

Correlations

	keberuntungan	memperoleh pekerjaan	keputusan pemerintah	pengaturan kekuasaan	menjalankan rencana	tidak bijaksana	tidak semua orang baik	tidak ada hubungan dengan kemajuan	
masalah hidup anak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,098 ,450 61	-,021 ,875 61	,087 ,503 61	,208 ,107 61	,061 ,641 61	-,022 ,864 61	-,366** ,004 61	,111 ,394 61
terlalu dimanja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,089 ,496 61	,127 ,329 61	,323* ,011 61	,033 ,800 61	,243 ,059 61	,007 ,958 61	-,260* ,043 61	-,067 ,610 61
nasib buruk	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,281* ,028 61	,233 ,071 61	-,005 ,968 61	,164 ,207 61
kesalahan sendiri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,191 ,141 61	-,003 ,983 61	,124 ,341 61	,357** ,005 61	,078 ,551 61	-,056 ,670 61	-,020 ,877 61	,120 ,356 61
alasan perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,171 ,189 61	,195 ,132 61	,255* ,048 61	,034 ,793 61	,242 ,061 61	,455** ,000 61	,041 ,752 61	,056 ,667 61
usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,030 ,820 61	,204 ,114 61	,073 ,576 61	,257* ,046 61	-,014 ,917 61	,154 ,237 61	,014 ,914 61	,065 ,616 61
guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,061 ,640 61	,096 ,464 61	,081 ,535 61	,222 ,086 61	,117 ,368 61	,133 ,307 61	,044 ,737 61	-,022 ,866 61
nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,200 ,122 61	,266* ,038 61	,060 ,648 61	,098 ,454 61	-,180 ,165 61	,203 ,116 61	,132 ,312 61	-,017 ,896 61
kesempatan jadi pemimpin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,043 ,741 61	-,042 ,750 61	,183 ,159 61	,068 ,601 61	,006 ,961 61	,021 ,874 61	-,026 ,840 61	-,166 ,200 61
memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,202 ,118 61	,313* ,014 61	,034 ,796 61	-,082 ,529 61	,196 ,129 61	,242 ,060 61	,048 ,714 61	-,005 ,967 61

Correlations

		kesempatan jadi pemimpin	memanfaatkan kesempatan	orang tidak suka	tidak bisa bergaul	keturunan menentukan kepribadian	pengalaman hidup	ujian tidak adil	belajar tidak ada gunanya
menjalankan rencana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,006 ,961 61	,196 ,129 61	,102 ,435 61	,253 ,052 60	,144 ,268 61	-,083 ,523 61	-,079 ,543 61	,126 ,332 61
tidak bijaksana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,021 ,874 61	,242 ,060 61	,315* ,013 61	,264* ,042 60	,284* ,027 61	,021 ,872 61	,102 ,435 61	,184 ,156 61
tidak semua orang baik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,026 ,840 61	,048 ,714 61	,072 ,580 61	,007 ,957 60	-,075 ,567 61	-,055 ,673 61	-,081 ,533 61	,043 ,742 61
tidak ada hubungan dengan kejujuran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,166 ,200 61	-,005 ,967 61	-,096 ,460 61	,223 ,087 60	-,093 ,477 61	,178 ,170 61	,442** ,000 61	-,065 ,616 61
memutuskan dengan mengundi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,168 ,197 61	,165 ,203 61	,063 ,632 61	,015 ,907 60	-,023 ,859 61	-,165 ,203 61	,007 ,960 61	,547** ,000 61
siapa yang cukup beruntung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,134 ,302 61	,041 ,756 61	,476** ,000 61	,053 ,686 60	,212 ,100 61	-,009 ,942 61	,044 ,736 61	,448** ,000 61
tergantung kemampuan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,094 ,471 61	,346** ,006 61	,217 ,093 61	,385** ,002 60	-,054 ,677 61	,156 ,229 61	,132 ,311 61	,039 ,767 61
JUMLAH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,139 ,285 61	,432** ,001 61	,551** ,000 61	,540** ,000 60	,217 ,094 61	,340** ,007 61	,398** ,002 61	,395** ,002 61

Correlations

	kesempatan jadi pemimpin	memanfaatkan kesempatan	orang tidak suka	tidak bisa bergaul	keturunan menentukan kepribadian	pengalaman hidup	ujian tidak adil	belajar tidak ada gunanya
orang tidak suka	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N -,125 ,336 61	,242 ,060 61	1,000 ,268* 61	,268* ,038 60	,206 ,110 61	,150 ,248 61	,133 ,305 61	,441** ,000 61
tidak bisa bergaul	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N -,152 ,246 60	,424** ,001 60	,268* ,038 60	1,000 ,038 60	,112 ,396 60	,124 ,345 60	,195 ,135 60	,042 ,173 61
keturunan menentukan kepribadian	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N -,086 ,510 61	,010 ,941 61	,206 ,110 61	,112 ,396 60	1,000 ,396 60	,029 ,824 61	,059 ,653 61	,173 ,182 61
pengalaman hidup	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,242 ,061 61	,061 ,641 61	,150 ,248 61	,124 ,345 60	,029 ,824 61	1,000 ,029 61	,502** ,000 61	-,107 ,411 61
ujian tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N -,082 ,530 61	,145 ,263 61	,133 ,305 61	,195 ,135 60	,059 ,653 61	,502** ,000 61	1,000 ,000 61	-,120 ,355 61
belajar tidak ada gunanya	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,062 ,637 61	,092 ,483 61	,441** ,000 61	,042 ,749 60	,173 ,182 61	-,107 ,411 61	-,120 ,355 61	1,000 ,000 61
keberuntungan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N -,043 ,741 61	,202 ,118 61	,061 ,640 61	,278* ,032 60	-,239 ,064 61	,174 ,179 61	,242 ,061 61	,130 ,319 61
memperoleh pekerjaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N -,042 ,750 61	,313* ,014 61	,210 ,105 61	,172 ,188 60	,239 ,064 61	,047 ,718 61	,139 ,285 61	,297* ,020 61
keputusan pemerintah	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,183 ,159 61	,034 ,796 61	,125 ,337 61	-,036 ,784 60	-,223 ,085 61	,286* ,025 61	,180 ,165 61	,088 ,501 61
pengaturan kekuasaan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N ,068 ,601 61	-,082 ,529 61	,153 ,239 61	,052 ,693 60	,049 ,706 61	,157 ,226 61	,039 ,763 61	,315* ,013 61

Correlations

		kesempatan jadi pemimpin	memanfaatkan kesempatan	orang tidak suka	tidak bisa bergaul	keturunan menentukan kepribadian	pengalaman hidup	ujian tidak adil	belajar tidak ada gunanya
masalah hidup anak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,194 ,135 61	,070 ,592 61	,004 ,978 61	,082 ,534 60	,056 ,671 61	,224 ,083 61	,354** ,005 61	-,157 ,228 61
terlalu dimanja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,078 ,550 61	,171 ,187 61	,258* ,045 61	,271* ,036 60	,041 ,756 61	,129 ,320 61	,116 ,373 61	,138 ,290 61
nasib buruk	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,086 ,512 61	,086 ,510 61	,218 ,091 61	,381** ,003 60	,175 ,178 61	-,056 ,668 61	-,123 ,345 61	,142 ,276 61
kesalahan sendiri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,020 ,879 61	,112 ,390 61	,071 ,586 61	,499** ,000 60	-,111 ,394 61	,176 ,175 61	,098 ,451 61	,108 ,405 61
alasan perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,206 ,111 61	,417** ,001 61	,385** ,002 61	,299* ,020 60	,160 ,219 61	-,063 ,628 61	,154 ,237 61	,091 ,487 61
usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,557 61	,118 ,365 61	,267* ,037 61	,357** ,005 60	,225 ,082 61	,230 ,075 61	,181 ,162 61	,048 ,713 61
guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,004 ,974 61	,095 ,465 61	,170 ,189 61	,261* ,044 60	,084 ,522 61	,105 ,420 61	,143 ,272 61	-,234 ,069 61
nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,100 ,443 61	,021 ,873 61	,478** ,000 61	,026 ,843 60	,155 ,232 61	,001 ,996 61	,197 ,128 61	,319* ,012 61
kesempatan jadi pemimpin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,137 61	,137 ,292 61	-,125 ,336 61	-,152 ,246 60	-,086 ,510 61	,242 ,061 61	-,082 ,530 61	,062 ,637 61
memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,137 ,292 61	1,000 ,61	,242 ,060 61	,424** ,001 60	,010 ,941 61	,061 ,641 61	,145 ,263 61	,092 ,483 61

Correlations

menjalankan rencana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	masalah hidup anak	,061 ,641 61	terlalu dimanja	,243 ,059 61	nasib buruk	,281* ,028 61	kesalahan sendiri	,078 ,551 61	alasan perang	,242 ,061 61	usaha mencegah perang	-,014 ,917 61	guru tidak adil	,117 ,368 61	nilai yang kebetulan	-,180 ,165 61
tidak bijaksana	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		-,022 ,864 61	,007 ,958 61	,233 ,071 61	-,056 ,670 61	-,020 ,877 61	,455** ,000 61	,154 ,237 61	,133 ,307 61	,132 ,312 61						
tidak semua orang baik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		-,366** ,004 61	-,260* ,043 61	-,005 ,968 61	,041 ,752 61	,014 ,914 61	,044 ,737 61	,044 ,737 61	,044 ,737 61	,044 ,737 61						
tidak ada hubungan dengan kejujuran	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,111 ,394 61	-,067 ,610 61	,164 ,207 61	,056 ,667 61	,065 ,616 61	-,022 ,866 61	-,022 ,866 61	-,022 ,866 61	-,017 ,896 61						
memutuskan dengan mengundi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		-,042 ,746 61	,172 ,184 61	,232 ,073 61	,429** ,001 61	,045 ,731 61	-,128 ,327 61	-,128 ,327 61	-,089 ,494 61							
siapa yang cukup beruntung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		-,054 ,682 61	,178 ,170 61	,003 ,983 61	-,019 ,885 61	,163 ,210 61	-,112 ,391 61	-,112 ,391 61	,317* ,013 61							
tergantung kemampuan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		-,103 ,428 61	-,080 ,540 61	,442** ,000 61	,060 ,644 61	,162 ,212 61	,106 ,416 61	,106 ,416 61	,080 ,542 61							
JUMLAH	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N		,363** ,004 61	,444** ,000 61	,533** ,000 61	,481** ,000 61	,577** ,000 61	,376** ,003 61	,376** ,003 61	,422** ,001 61							

Correlations

	orang tidak suka	tidak bisa bergaul	keturunan menentukan kepribadian	pengalaman hidup	ujian tidak adil	belajar tidak ada gunanya	keberuntungan	memperoleh pekerjaan	keputusan pemerintah	pengaturan kekuasaan	masalah hidup anak	terlalu dimanja	nasib buruk	kesalahan sendiri	alasan perang	usaha mencegah perang	guru tidak adil	nilai yang kebetulan
	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,004 ,978 61	,258* ,045 61	,218 ,091 61	,071 ,586 61	,385** ,002 61	,267* ,037 61	,170 ,189 61	,478** ,000 61
	,082 ,534 60	,271* ,036 60	,381** ,003 60	,175 ,178 61	-,056 ,668 61	-,123 ,345 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,056 ,671 61	,041 ,756 61	,175 ,178 61	-,056 ,668 61	-,123 ,345 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,224 ,083 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,123 ,345 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,354** ,005 61	,116 ,373 61	-,123 ,345 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	-,157 ,228 61	,138 ,290 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	-,157 ,228 61	,138 ,290 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,098 ,450 61	-,089 ,496 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,098 ,450 61	-,089 ,496 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	-,021 ,875 61	,127 ,329 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	-,021 ,875 61	,127 ,329 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	-,021 ,875 61	,127 ,329 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,087 ,503 61	,323* ,011 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,087 ,503 61	,323* ,011 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,087 ,503 61	,323* ,011 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,208 ,107 61	,033 ,800 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,208 ,107 61	,033 ,800 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61
	,208 ,107 61	,033 ,800 61	-,038 ,771 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,142 ,276 61	-,038 ,771 61	,177 ,172 61	,113 ,385 61	,128 ,325 61	,056 ,671 61	,129 ,320 61	-,056 ,668 61	-,111 ,394 61	-,063 ,628 61	,230 ,075 61	,105 ,420 61	,001 ,996 61

Correlations

Correlations

masalah hidup anak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,61	masalah hidup anak	terlalu dimanja	,472** ,000 61	terlalu dimanja	nasib buruk	,193 ,136 61	kesalahan sendiri	,348** ,006 61	kesalahan sendiri	alasan perang	,137 ,293 61	usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,368** ,004 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,297* ,020 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,099 ,448 61	nilai yang dibutuhkan
terlalu dimanja	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,472** ,000 61	terlalu dimanja	nasib buruk	,147 ,259 61	terlalu dimanja	kesalahan sendiri	,261* ,042 61	alasan perang	,264* ,040 61	alasan perang	usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,166 ,201 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,284* ,026 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,160 ,219 61	nilai yang dibutuhkan		
nasib buruk	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,193 ,136 61	nasib buruk	kesalahan sendiri	,261* ,042 61	nasib buruk	alasan perang	usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,147 ,259 61	nasib buruk	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,519** ,000 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,257* ,045 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,286* ,026 61	nilai yang dibutuhkan		
kesalahan sendiri	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,348** ,006 61	kesalahan sendiri	alasan perang	,264* ,040 61	kesalahan sendiri	usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,390** ,002 61	alasan perang	,267 ,014 61	usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,390** ,002 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,380** ,003 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,093 ,476 61	nilai yang dibutuhkan		
alasan perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,137 ,293 61	alasan perang	usaha mencegah perang	,312* ,014 61	alasan perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,181 ,162 61	usaha mencegah perang	,312* ,014 61	usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,390** ,002 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,380** ,003 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,093 ,476 61	nilai yang dibutuhkan		
usaha mencegah perang	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,368** ,004 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	,401** ,162 61	usaha mencegah perang	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155 ,233 61	guru tidak adil	,401** ,162 61	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,401** ,001 61	usaha mencegah perang	guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,401** ,001 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,401** ,001 61	nilai yang dibutuhkan		
guru tidak adil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,297* ,020 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	,155 ,233 61	guru tidak adil	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155 ,233 61	nilai yang dibutuhkan	,155 ,233 61	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155 ,233 61	nilai yang dibutuhkan	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155 ,233 61	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155 ,233 61	nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,155 ,233 61	nilai yang dibutuhkan
nilai yang dibutuhkan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,099 ,448 61	nilai yang dibutuhkan	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,557 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,095 ,465 61	memanfaatkan kesempatan	,077 ,557 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,557 61	memanfaatkan kesempatan	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,557 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,557 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,077 ,557 61	memanfaatkan kesempatan
memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,070 ,592 61	memanfaatkan kesempatan	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,118 ,365 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,095 ,465 61	memanfaatkan kesempatan	,118 ,365 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,118 ,365 61	memanfaatkan kesempatan	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,118 ,365 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,118 ,365 61	memanfaatkan kesempatan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,118 ,365 61	memanfaatkan kesempatan

Correlations

		KM9	Total Kinerja Manajerial
KM1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,346** ,006 61	,818** ,000 61
KM2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,211 ,103 61	,667** ,000 61
KM3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,258* ,045 61	,656** ,000 61
KM4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,307* ,016 61	,835** ,000 61
KM5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,324* ,011 61	,795** ,000 61
KM6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,269* ,036 61	,684** ,000 61
KM7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,356* ,005 61	,779** ,000 61
KM8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,418** ,001 61	,613** ,000 61
KM9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 ,61	,518** ,000 61
Total Kinerja Manajerial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,518** ,000 61	1,000 ,61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

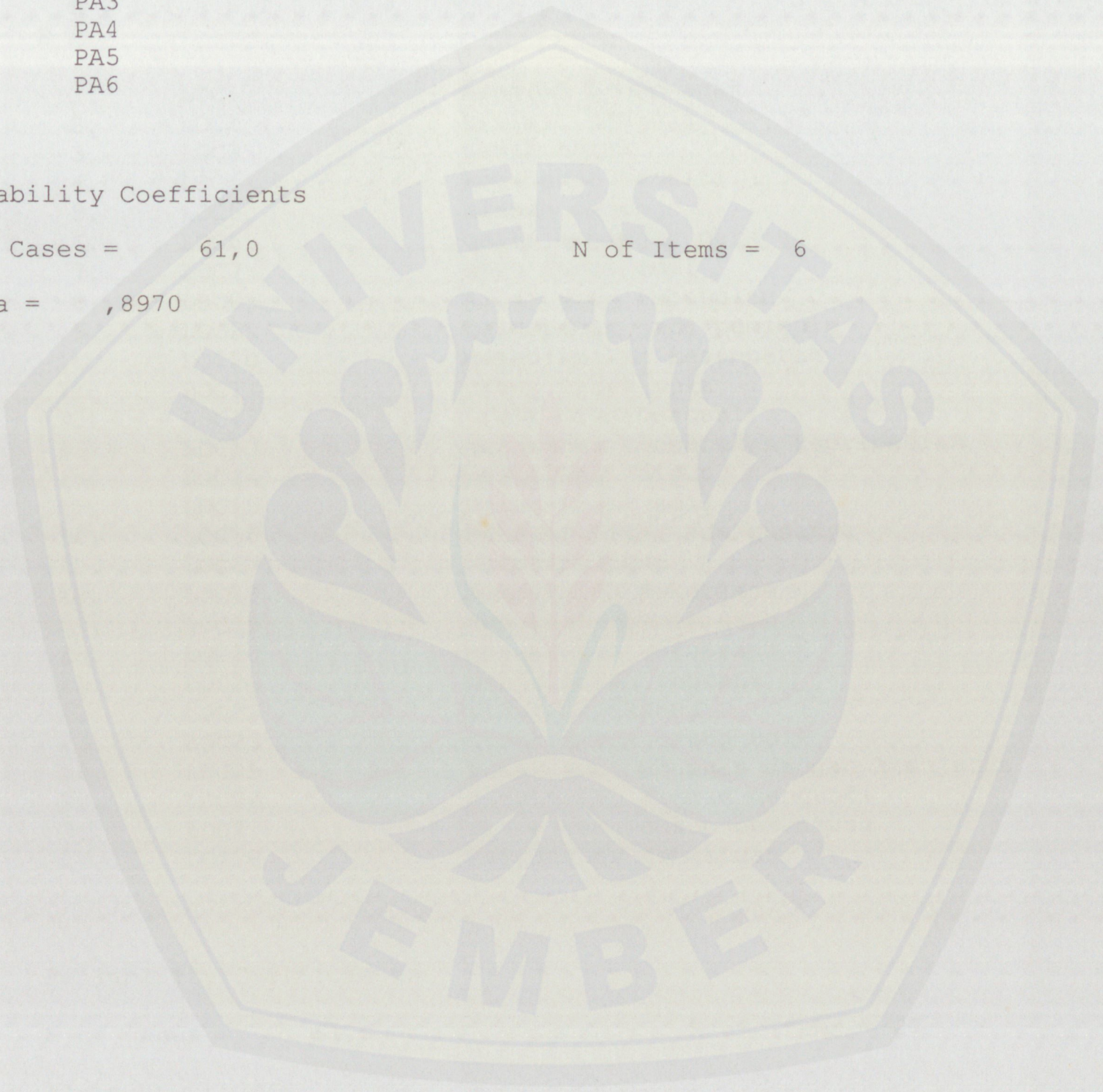
1. PA1
2. PA2
3. PA3
4. PA4
5. PA5
6. PA6

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0

N of Items = 6

Alpha = ,8970



Reliability

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

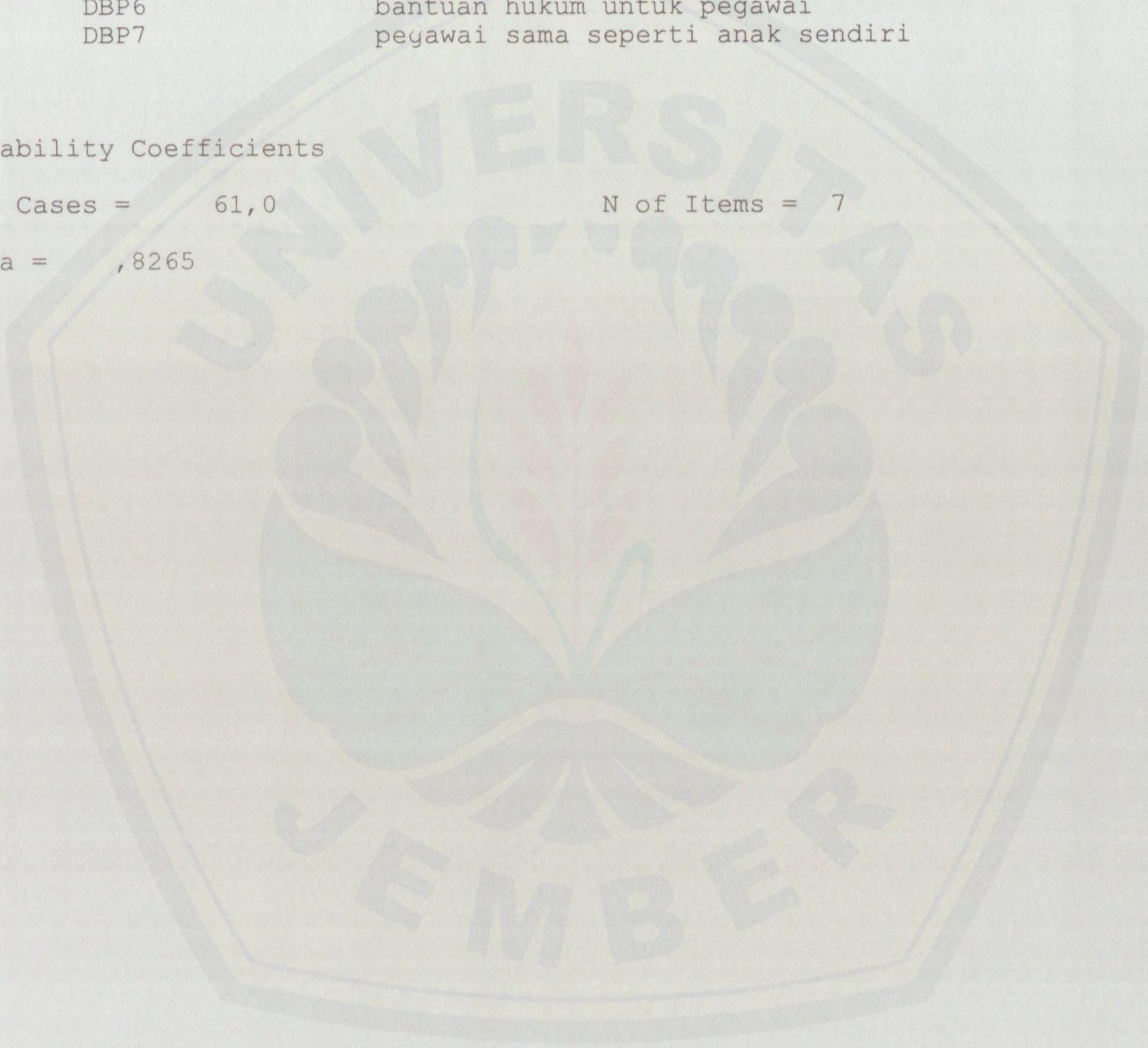
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

- | | | |
|----|------|------------------------------------|
| 1. | DBP1 | manajer membantu pegawai |
| 2. | DBP2 | perhatian manajemen |
| 3. | DBP3 | manajer memecahkan masalah pegawai |
| 4. | DBP4 | pelayanan kesehatan |
| 5. | DBP5 | perhatian pada anak-anak pegawai |
| 6. | DBP6 | bantuan hukum untuk pegawai |
| 7. | DBP7 | pegawai sama seperti anak sendiri |

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0 N of Items = 7

Alpha = ,8265



Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

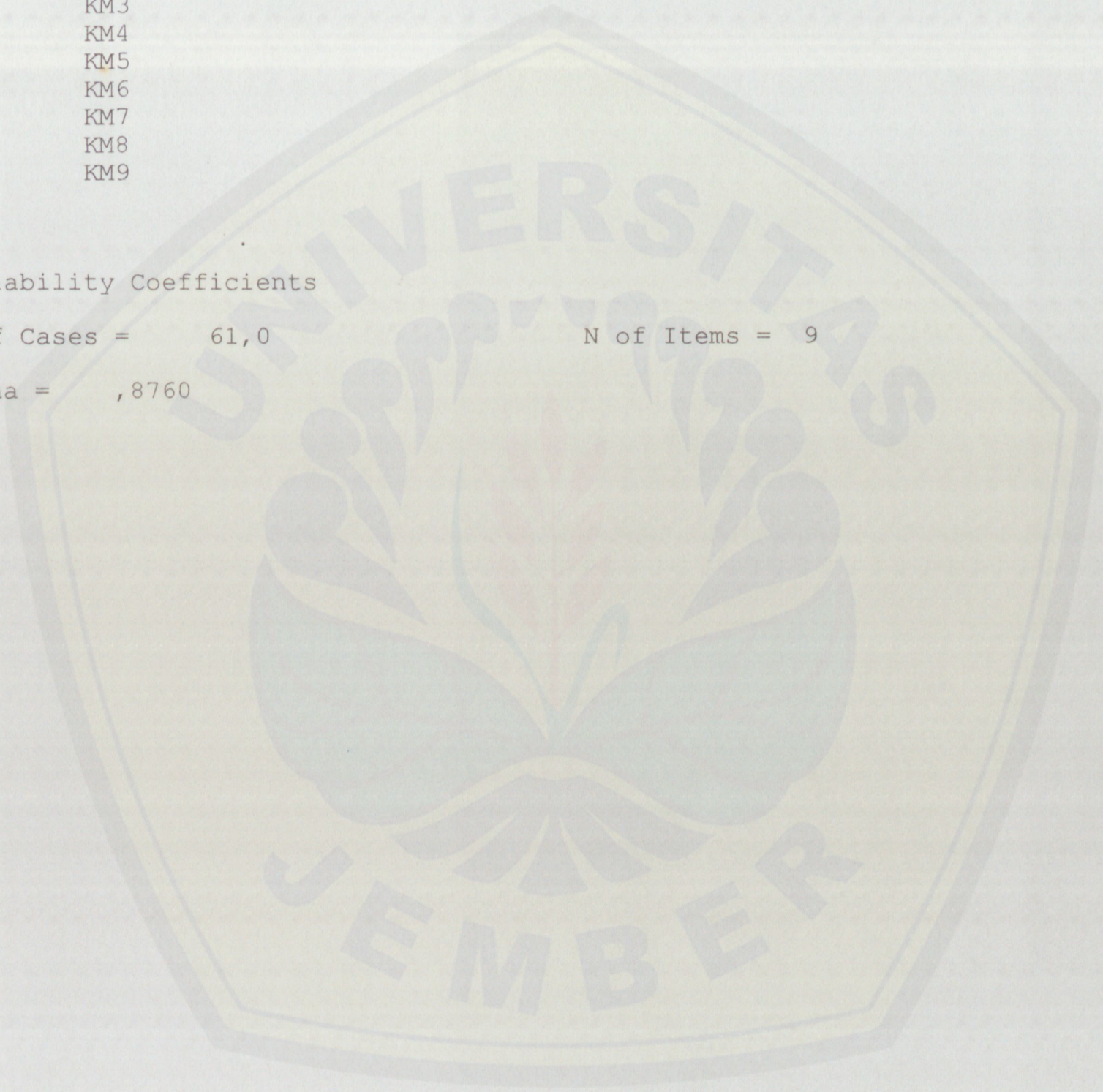
1. KM1
2. KM2
3. KM3
4. KM4
5. KM5
6. KM6
7. KM7
8. KM8
9. KM9

Reliability Coefficients

N of Cases = 61,0

N of Items = 9

Alpha = ,8760



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		total KM	total LOC	total PA	total dbp
N		61	61	61	61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	29,0820	87,4262	16,7377	26,5574
	Std. Deviation	6,6440	10,5979	6,5292	4,1090
Most Extreme Differences	Absolute	,082	,138	,095	,106
	Positive	,075	,138	,095	,096
	Negative	-,082	-,125	-,085	-,106
Kolmogorov-Smirnov Z		,640	1,081	,746	,831
Asymp. Sig. (2-tailed)		,808	,193	,634	,494

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



**Oneway
Partisipasi Anggaran**

Test of Homogeneity of Variances

total KM

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,632	20	40	,092

**Oneway
LOC**

Test of Homogeneity of Variances

total KM

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,593	28	32	,102

**Oneway
DBP**

Test of Homogeneity of Variances

total KM

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,711	18	42	,076

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
total KM	29,0820	6,6440	61
total PA	16,7377	6,5292	61
total LOC	87,4262	10,5979	61
total dbp	26,5574	4,1090	61

Correlations

	total KM	total PA	total LOC	total dbp
Pearson Correlation	total KM 1,000	total PA ,584	total LOC ,185	total dbp ,339
	total PA ,584	total PA 1,000	total LOC ,024	total dbp ,088
	total LOC ,185	total LOC ,024	total LOC 1,000	total dbp ,160
	total dbp ,339	total dbp ,088	total dbp ,160	total dbp 1,000
Sig. (1-tailed)	total KM ,000	total PA ,000	total LOC ,077	total dbp ,004
	total PA ,077	total PA ,428	total LOC ,428	total dbp ,251
	total LOC ,004	total LOC ,251	total LOC ,109	total dbp ,109
N	total KM 61	total PA 61	total LOC 61	total dbp 61
	total PA 61	total PA 61	total LOC 61	total dbp 61
	total LOC 61	total LOC 61	total LOC 61	total dbp 61
	total dbp 61	total dbp 61	total dbp 61	total dbp 61

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	total dbp, total PA, ^a total LOC		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: total KM

Coefficient Correlations^a

Model		total dbp	total PA	total LOC
1	Correlations	total dbp	total PA	total LOC
		1,000	-,093	-,163
		total PA	1,000	,038
	Covariances	total LOC		1,000
		-,163	,038	
		total dbp	-,163	-,163
	total PA	1,012E-02	2,409E-04	2,409E-04
	total LOC	2,622E-02	2,409E-04	3,913E-03

a. Dependent Variable: total KM

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	total PA	total LOC	total dbp
1	1	3,876	1,000	,00	,01	,00	,00
	2	,102	6,177	,01	,97	,01	,02
	3	1,644E-02	15,355	,03	,00	,27	,85
	4	6,367E-03	24,672	,97	,03	,71	,13

a. Dependent Variable: total KM

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
total KM	29,0820	6,6440	61
total PA	16,7377	6,5292	61
total LOC	87,4262	10,5979	61
interaksi X1X2	1391,9508	549,6970	61

Correlations

	total KM	total PA	total LOC	interaksi X1X2
Pearson Correlation	total KM 1,000 total PA ,584 total LOC ,185 interaksi X1X2 ,617	total PA ,584 1,000 -0,024 ,955	total LOC ,185 -0,024 1,000 ,253	interaksi X1X2 ,617 ,955 -0,024 1,000
Sig. (1-tailed)	total KM ,000 total PA ,077 total LOC ,000	total PA ,000 ,428 ,000	total LOC ,077 ,428 ,025	interaksi X1X2 ,000 ,000 ,025
N	total KM 61 total PA 61 total LOC 61 interaksi X1X2 61	total PA 61 61 61	total LOC 61 61 61	interaksi X1X2 61 61 61

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	interaksi X1X2, total LOC, total PA		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: total KM

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	
1	,618 ^a	,382	,349	5,3598	,382	11,732	,000	

a. Predictors: (Constant), interaksi X1X2, total LOC, total PA

b. Dependent Variable: total KM

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression Residual Total	3 57 60	337,033 28,728	11,732	,000 ^a

a. Predictors: (Constant), interaksi X1X2, total LOC, total PA

b. Dependent Variable: total KM

Coefficients^a

Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Zero-order Correlations	Partial	Part
						Lower Bound	Upper Bound			
1	(Constant) total PA total LOC interaksi X1X2	13,606 ,236 6,050E-02 4,478E-03	15,234 ,940 ,177 ,012	,893 ,251 ,341 ,388	,376 ,803 ,734 ,699	-16,899 -1,646 -2,294 -0,019	44,110 2,118 ,415 ,028	,584 ,185 ,617	,033 ,045 ,051	,026 ,036 ,040

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	total PA	total dbp
1	1	3,843	1,000	,00	,00	,00
2	2	,135	5,333	,01	,00	,01
3	3	2,083E-02	13,582	,03	,03	,04
4	4	6,859E-04	74,858	,96	,97	,96

a. Dependent Variable: total KM

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17,6313	36,0431	29,0820	4,4787	61
Std. Predicted Value	-2,557	1,554	,000	1,000	61
Standard Error of Predicted Value	,6842	2,8703	1,2006	,4741	61
Adjusted Predicted Value	18,2095	36,4939	29,0503	4,4244	61
Residual	-11,4416	14,6340	-2,97E-15	4,9076	61
Std. Residual	-2,272	2,906	,000	,975	61
Std. Residual	-2,308	2,935	,003	,998	61
Deleted Residual	-11,7986	14,9281	3,165E-02	5,1446	61
Std. Deleted Residual	-2,402	3,158	,005	1,021	61
Mahal. Distance	,124	18,515	2,951	3,567	61
Cook's Distance	,000	,062	,012	,015	61
Centered Leverage Value	,002	,309	,049	,059	61

a. Dependent Variable: total KM