

Bapak / Ibu Manajer yang terhormat,

Bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui **PENGARUH KARAKTERISTIK SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA PATERNALISTIK DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING** ditempat bapak/ibu bekerja.

Penelitian ini semata – mata digunakan untuk kepentingan skripsi dalam rangka menyelesaikan studi S1 di Universitas Katolik Soegijapranata Semarang. Atas kepedulian serta kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih.

Cara mengisi dan mengembalikan :

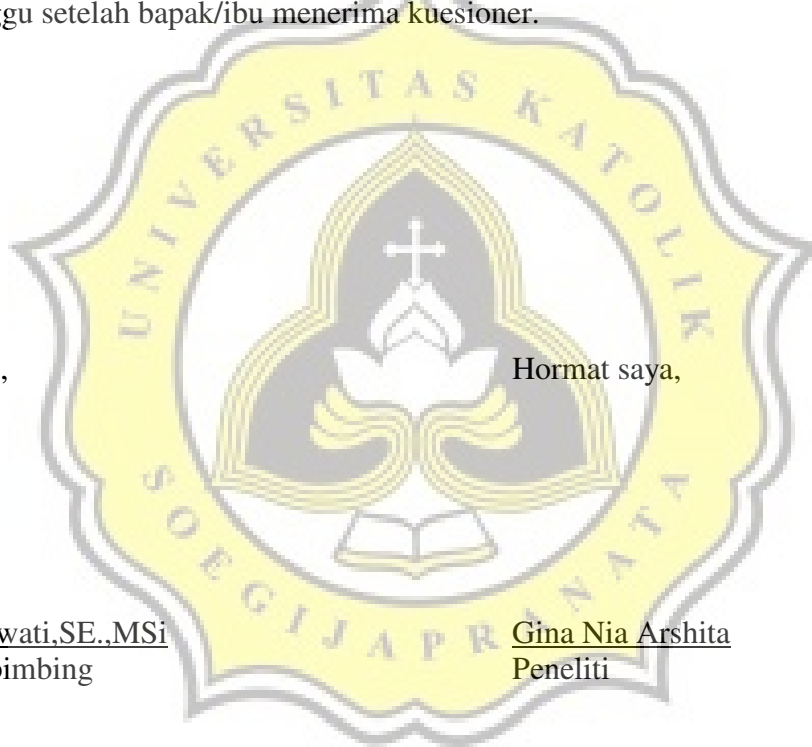
1. Berilah tanda } pada jawaban yang bapak/ibu anggap sesuai.
2. Pada setiap pertanyaan hanya dibutuhkan satu jawaban.
3. Saya sangat berharap bapak/ibu mengembalikan kuesioner ini paling lambat satu minggu setelah bapak/ibu menerima kuesioner.

Mengetahui ,

Hormat saya,

Clara Susilawati,SE.,MSi
Dosen Pembimbing

Gina Nia Arshita
Peneliti



DATA RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : L / P

Umur :

Jabatan :

Pendidikan terakhir : Lulusan Akademi (D1 / D2 / D3)

S1

S2

S3

Lainnya :

Posisi diperusahaan : Manajer tingkat menengah (middle manager)

Manajer tingkat bawah (Line manager)

Jumlah Bawahan :

Lama bekerja :

Lama menjabat :

Posisi sekarang :

KUESIONER

A. KARAKTERISTIK SISTEM PENGANGGARAN (Kenis,1979)

Pertanyaan berikut ini untuk mengetahui sistem penganggaran yang anda rasakan sebagai salah seorang pengelola organisasi. Mohon Anda memberikan tanda pada salah satu skala 1 s.d 5 dibawah ini :

1. berarti *sangat tidak setuju* (STS)
2. berarti *tidak setuju* (TS)
3. berarti *tidak pasti apakah setuju atau tidak setuju* (N)
4. berarti *setuju* (S)
5. berarti *sangat setuju* (SS)

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

No	KETERANGAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan sasaran anggaran di bagian saya					
2.	Sesungguhnya saya hanya memiliki sedikit pengaruh dalam memformulasikan sasaran anggaran di bagian saya					
3.	Penetapan sasaran anggaran di bagian saya cukup banyak berada di bawah kendali saya					
4.	Atasan biasanya menanyakan opini dan pemikiran saya pada saat menetapkan sasaran anggaran					
5.	Anggaran pada bagian saya belum diputuskan sampai saya merasa puas dengan anggaran tersebut					

KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1.	Saya mengetahui dengan sangat jelas dan spesifik sasaran anggaran di bagian saya					
2.	Saya berpendapat bahwa sasaran anggaran di bagian saya mendua (<i>ambiguous</i>) dan tidak jelas					
3.	Saya memiliki pemahaman yang jelas atas bagian sasaran anggaran yang merupakan prioritas, yang lebih penting dibandingkan dengan yang lainnya.					

KESULITAN SASARAN ANGGARAN

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1.	Saya seharusnya tidak menghadapi banyak kesulitan dalam mencapai sasaran anggaran					
2.	Sasaran anggaran cukup sulit untuk dicapai					
3.	Sasaran anggaran yang ditentukan memerlukan usaha yang cukup keras untuk mencapainya					
4.	Untuk mencapai sasaran anggaran dibutuhkan keahlian dan pengetahuan yang tinggi					
5.	Secara umum, bagaimana Anda mengkategorikan sasaran anggaran pada bagian Anda ? 1. Sangat longgar 4. Ketat tapi masih dapat di 2. Agak longgar capai 3. Pantas/cukup 5. Sangat ketat					

EVALUASI ANGGARAN

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1.	Atasan memberikan penjelasan atas anggaran ketika berbicara kepada saya mengenai efisiensi dalam kedudukan saya sebagai supervisor.					
2.	Atasan menjelaskan penyimpangan anggaran pada bagian saya pada saat evaluasi kerja					
3.	Atasan menyatakan bahwa penyimpangan anggaran pada bagian saya adalah faktor yang diperhitungkan dalam mempertimbangkan kenaikan gaji					

4.	Atasan menganggap bahwa saya sendiri yang bertanggungjawab atas penyimpangan anggaran yang terjadi dibagian saya.					
5.	Atasan tidak puas dengan penjelasan yang saya berikan mengenai penyimpangan anggaran dibagian saya					
6.	Atasan telah membicarakan kepada saya mengenai peningkatan layanan/jasa untuk mencapai sasaran anggaran					
7.	Atasan menunjukkan ketidakpuasannya atas hasil yang dicapai di bagian saya manakala anggaran tidak dapat dicapai					
8.	Atasan memberikan komentar bahwa kinerja saya lemah manakala terjadi penyimpangan anggaran yang jumlahnya besar di bagian saya					
9.	Atasan akan marah atas penyimpangan yang tidak menguntungkan dari anggaran yang terjadi di bagian saya					
10.	Saya harus menjelaskan kepada atasan item – item yang melampaui anggaran yang berada di luar kendali saya					

UMPAN BALIK ANGGARAN

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1.	Saya menerima cukup banyak umpan balik mengenai pencapaian sasaran anggaran di bagian saya					
2.	Saya memperoleh sejumlah umpan balik dan pengarahan atas penyimpangan anggaran yang terjadi					
3.	Atasan memberitahu seberapa baik usaha yang saya lakukan dalam mencapai sasaran anggaran					

A. BUDAYA PATERNALISTIK (Dorfman dan Howell, 1998)

Pada item kuesioner berikut tunjukkan seberapa jauh Anda setuju atau tidak setuju dengan masing – masing pertanyaan. Mohon Anda memberi tanda } pada salah satu skala 1 s.d 5 dibawah ini :

No	KETERANGAN	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1.	Atasan seharusnya membantu karyawan apabila mereka mengalami masalah keluarga					
2.	Atasan harus memperhatikan apakah					

	karyawannya berpakaian pantas dan cukup pangannya					
3.	Atasan seharusnya membantu karyawannya memecahkan masalah – masalah pribadi mereka					
4.	Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa pelayanan kesehatan diberikan untuk semua karyawan					
5.	Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa anak – anak karyawan cukup memadai pendidikannya					
6.	Manajemen seharusnya memberikan bantuan hukum untuk karyawan yang mengalami masalah hukum					
7.	Manajemen seharusnya memperhatikan karyawan sebagaimana mereka memperlakukan anak – anaknya sendiri					

B. KOMITMEN ORGANISASI (Mowday, 1979)

Pertanyaan berikut ini menggambarkan persepsi terhadap komitmen organisasi yang dimiliki :

No	KETERANGAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu organisasi ini menjadi sukses					
2.	Saya membanggakan organisasi ini kepada teman – teman saya sebagai suatu organisasi yang baik untuk bekerja					
3.	Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada organisasi ini					
4.	Saya menemukan bahwa sistem nilai (<i>values</i>) saya sama dengan sistem nilai (<i>values</i>) organisasi					
5.	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa bekerja pada organisasi ini					
6.	Organisasi ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja organisasi					
7.	Saya merasa pilihan saya untuk bekerja pada organisasi ini sangat tepat dibandingkan dengan organisasi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya					

8.	Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi tempat saya bekerja sangat besar					
9.	Bagi saya organisasi ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi yang dipilih untuk bekerja					

C. KINERJA MANAJERIAL (Mahoney,1963,1965)

Kinerja manajerial yang efektif dapat dianggap tergantung pada kemampuan dalam aktivitas manajerial di bawah ini. Mohon Anda ukur kinerja Anda akhir – akhir ini untuk setiap bidang dengan memberi tanda } pada skala 1 s.d 5 untuk masing – masing bidang :

No	KETERANGAN	Dibawah rata-rata			Diatas rata-rata	
		1	2	3	4	5
1.	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan,dan tindakan/ pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman					
2.	Investigasi Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan , analisa pekerjaan					
3.	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang alin untuk mengakitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain					
4.	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk/ jasa					
5.	Pengawasan Mengarah, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan					
6.	Pemilihan staff Mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan,					

	mempromosikan dan memutasi pegawai					
7.	Negosiasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan pemasok					
8.	Perwakilan Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan, pidato untuk acara – acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi anda					
9.	Kinerja saya secara menyeluruh					



Reliability

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

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

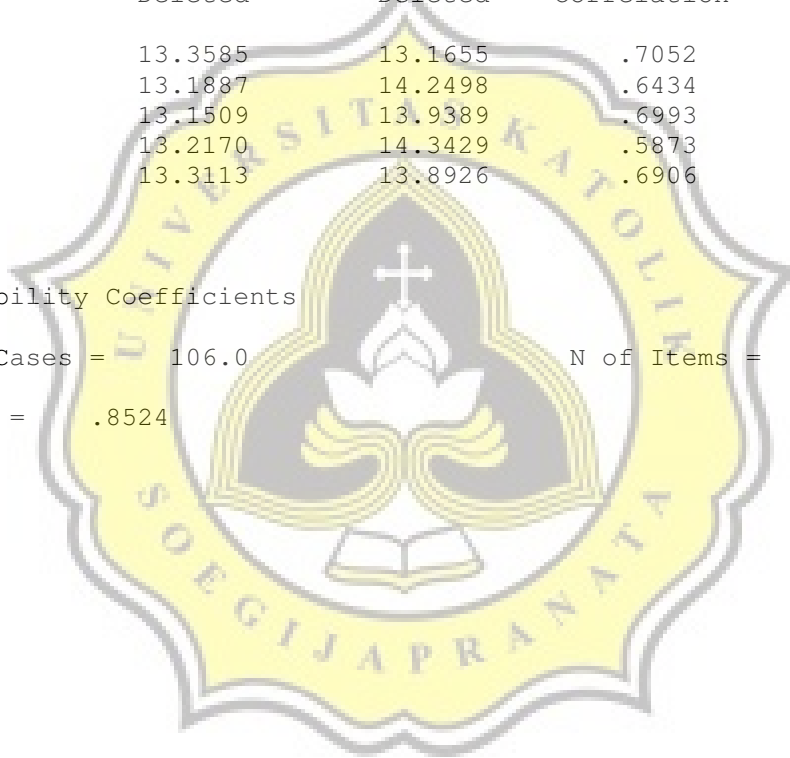
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PPA1	13.3585	13.1655	.7052	.8109
PPA2	13.1887	14.2498	.6434	.8274
PPA3	13.1509	13.9389	.6993	.8133
PPA4	13.2170	14.3429	.5873	.8423
PPA5	13.3113	13.8926	.6906	.8152

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 5

Alpha = .8524



Reliability

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

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KEJSA1	6.6509	4.3246	.5773	.7027
KEJSA2	6.6887	4.1593	.5552	.7281
KEJSA3	6.6981	3.8128	.6563	.6107

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 3

Alpha = .7635



Reliability

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

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

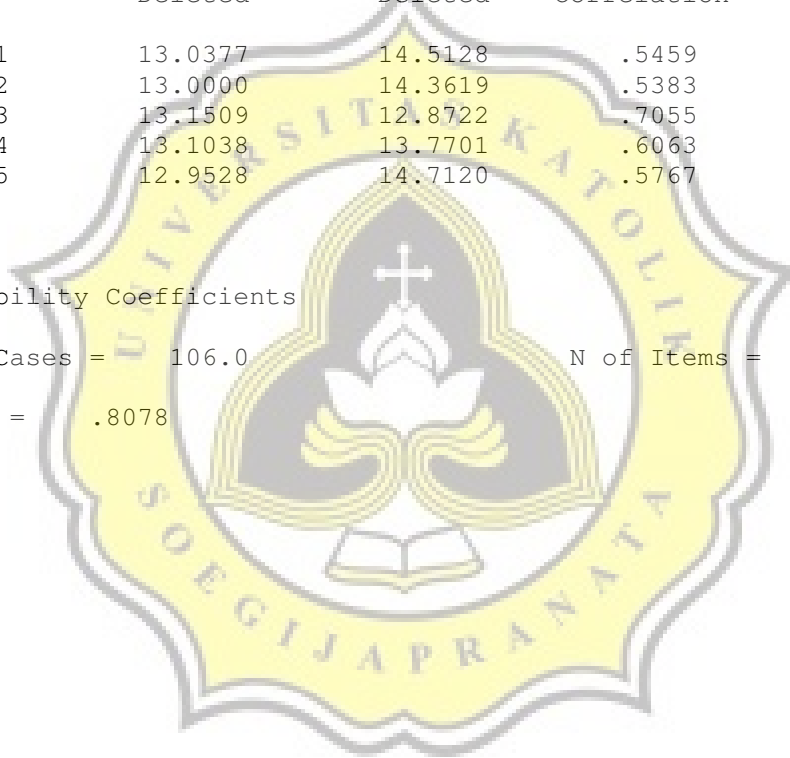
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KESSA1	13.0377	14.5128	.5459	.7849
KESSA2	13.0000	14.3619	.5383	.7877
KESSA3	13.1509	12.8722	.7055	.7339
KESSA4	13.1038	13.7701	.6063	.7667
KESSA5	12.9528	14.7120	.5767	.7762

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 5

Alpha = .8078



Reliability

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

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

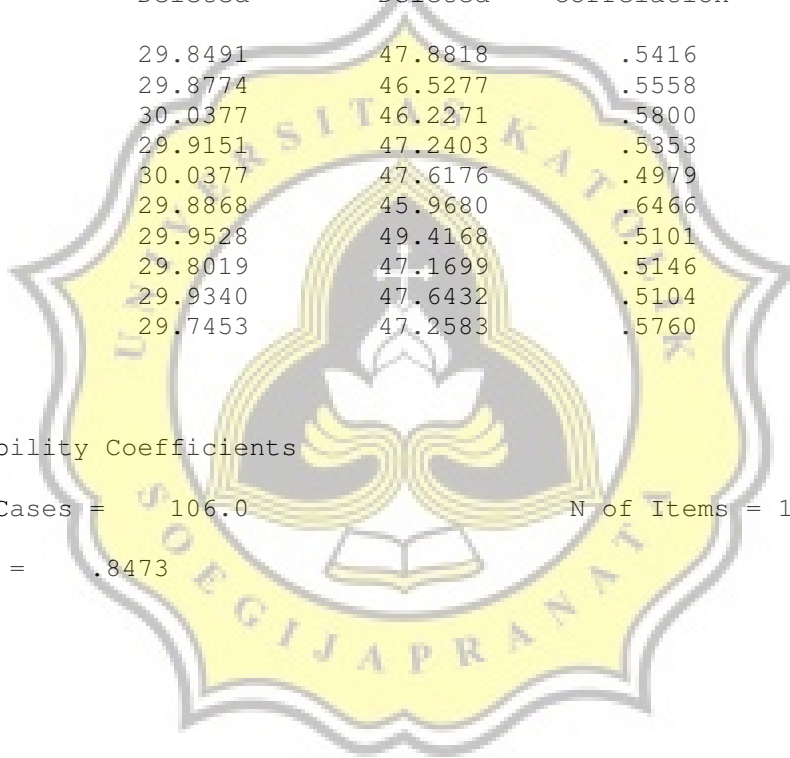
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
EVA1	29.8491	47.8818	.5416	.8336
EVA2	29.8774	46.5277	.5558	.8323
EVA3	30.0377	46.2271	.5800	.8299
EVA4	29.9151	47.2403	.5353	.8341
EVA5	30.0377	47.6176	.4979	.8376
EVA6	29.8868	45.9680	.6466	.8240
EVA7	29.9528	49.4168	.5101	.8366
EVA8	29.8019	47.1699	.5146	.8362
EVA9	29.9340	47.6432	.5104	.8364
EVA10	29.7453	47.2583	.5760	.8305

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 10

Alpha = .8473



Reliability

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

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

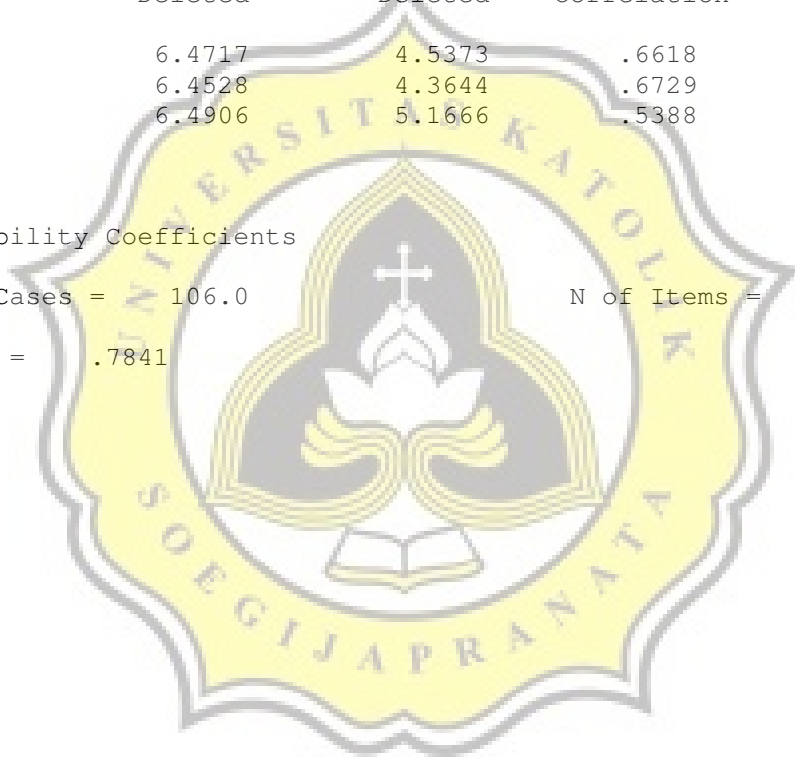
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
UBA1	6.4717	4.5373	.6618	.6645
UBA2	6.4528	4.3644	.6729	.6509
UBA3	6.4906	5.1666	.5388	.7936

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 3

Alpha = .7841



Reliability

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

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

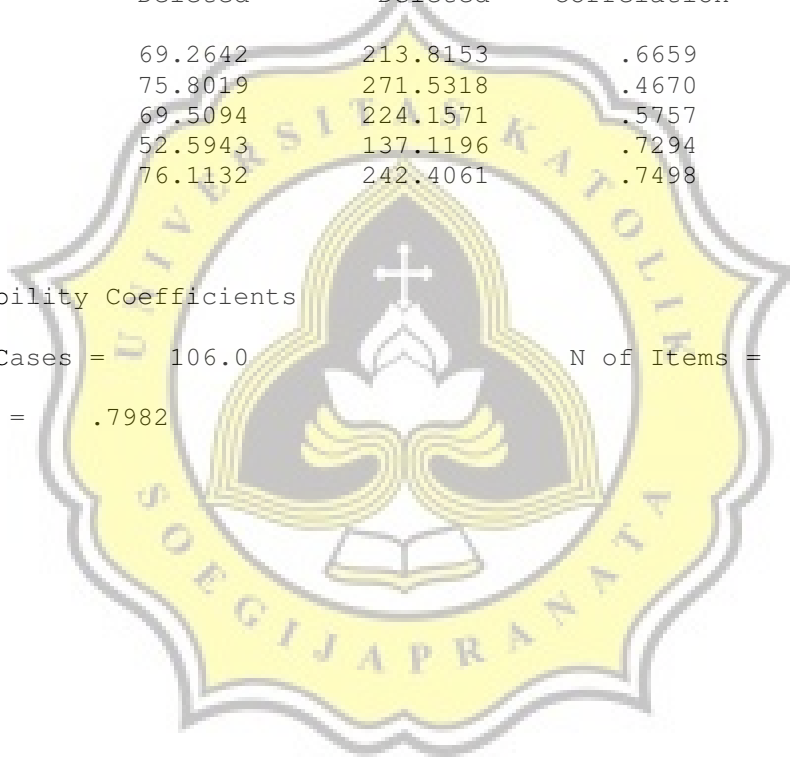
Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PPA	69.2642	213.8153	.6659	.7339
KEJSA	75.8019	271.5318	.4670	.7988
KESSA	69.5094	224.1571	.5757	.7614
EVA	52.5943	137.1196	.7294	.7530
UBA	76.1132	242.4061	.7498	.7416

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 5

Alpha = .7982



Reliability

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

—

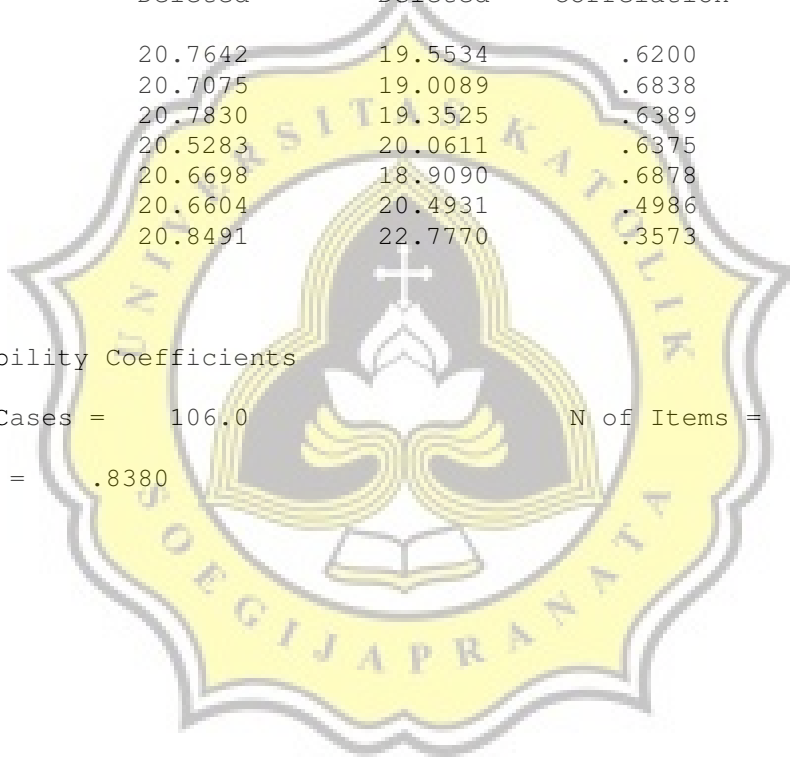
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUD1	20.7642	19.5534	.6200	.8110
BUD2	20.7075	19.0089	.6838	.8004
BUD3	20.7830	19.3525	.6389	.8079
BUD4	20.5283	20.0611	.6375	.8091
BUD5	20.6698	18.9090	.6878	.7996
BUD6	20.6604	20.4931	.4986	.8306
BUD7	20.8491	22.7770	.3573	.8467

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 7
Alpha = .8380



Reliability

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

—

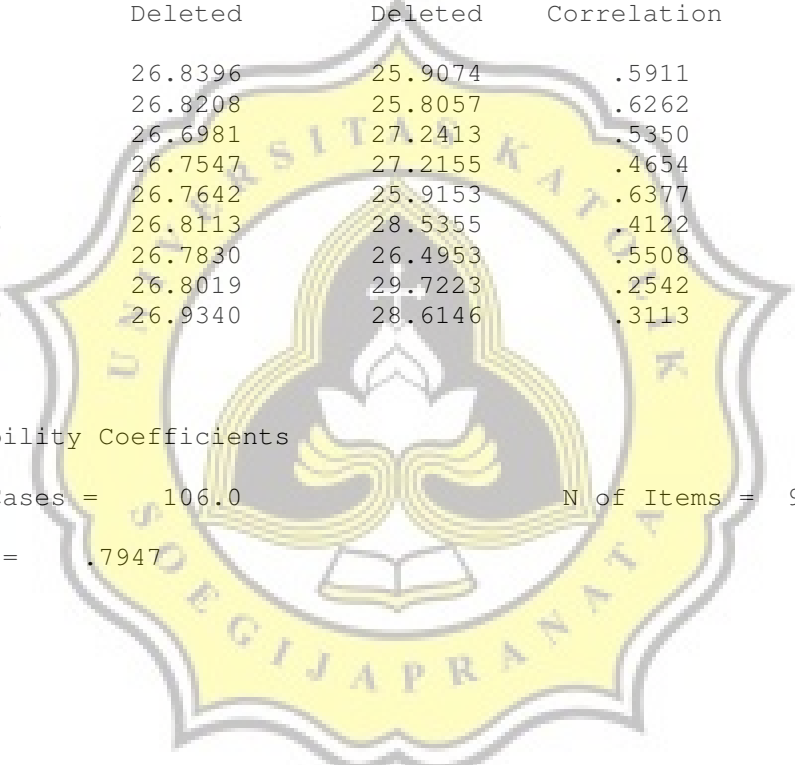
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOMIT1	26.8396	25.9074	.5911	.7594
KOMIT2	26.8208	25.8057	.6262	.7548
KOMIT3	26.6981	27.2413	.5350	.7684
KOMIT4	26.7547	27.2155	.4654	.7773
KOMIT5	26.7642	25.9153	.6377	.7538
KOMIT6	26.8113	28.5355	.4122	.7837
KOMIT7	26.7830	26.4953	.5508	.7654
KOMIT8	26.8019	29.7223	.2542	.8040
KOMIT9	26.9340	28.6146	.3113	.7992

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 9
Alpha = .7947



Reliability

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

—

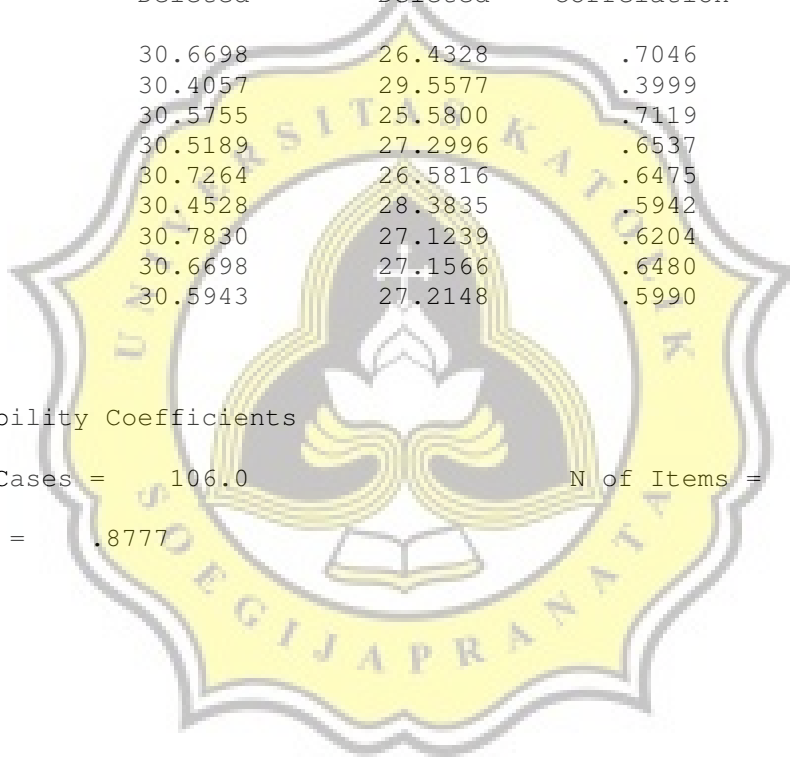
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KIN1	30.6698	26.4328	.7046	.8568
KIN2	30.4057	29.5577	.3999	.8820
KIN3	30.5755	25.5800	.7119	.8557
KIN4	30.5189	27.2996	.6537	.8616
KIN5	30.7264	26.5816	.6475	.8619
KIN6	30.4528	28.3835	.5942	.8669
KIN7	30.7830	27.1239	.6204	.8643
KIN8	30.6698	27.1566	.6480	.8620
KIN9	30.5943	27.2148	.5990	.8663

Reliability Coefficients

N of Cases = 106.0 N of Items = 9
Alpha = .8777



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)	106	31	128	85.82	18.00
Budaya Paternalistik (BUDAYA)	106	10	35	24.16	5.15
Komitmen Organisasi (KOMITMEN)	106	13	42	30.15	5.80
Kinerja Manajerial (KINERJA)	106	22	45	34.42	5.83
Valid N (listwise)	106				



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.072	5.61

- a. Predictors: (Constant), Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	289.666	1	289.666	9.189	.003 ^a
	Residual	3278.230	104	31.521		
	Total	3567.896	105			

- a. Predictors: (Constant), Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.505	2.669		9.932	.000
	Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)	9.228E-02	.030	.285	3.031	.003

- a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KSA * BUDAYA, Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA), Budaya Paternalistik (BUDAYA)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.180	.156	5.35

a. Predictors: (Constant), KSA * BUDAYA, Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA), Budaya Paternalistik (BUDAYA)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	643.731	3	214.577	7.485	.000 ^a
	Residual	2924.165	102	28.668		
	Total	3567.896	105			

a. Predictors: (Constant), KSA * BUDAYA, Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA), Budaya Paternalistik (BUDAYA)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.687	11.682		3.740	.000
	Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)	-.186	.133	-.576	-1.407	.163
	Budaya Paternalistik (BUDAYA)	-.690	.471	-.610	-1.465	.146
	KSA * BUDAYA	.011	.005	1.256	2.119	.036

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KSA * KOMITMEN, Komitmen Organisasi (KOMITMEN), Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 ^a	.136	.111	5.50

a. Predictors: (Constant), KSA * KOMITMEN, Komitmen Organisasi (KOMITMEN), Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	486.194	3	162.065	5.364	.002 ^a
	Residual	3081.703	102	30.213		
	Total	3567.896	105			

a. Predictors: (Constant), KSA * KOMITMEN, Komitmen Organisasi (KOMITMEN), Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.727	12.945		3.764	.000
	Karakteristik Sasaran Anggaran (KSA)	-.229	.154	-.706	-1.482	.141
	Komitmen Organisasi (KOMITMEN)	-.756	.444	-.753	-1.702	.092
	KSA * KOMITMEN	.011	.005	1.444	2.066	.041

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (KINERJA)