

Pengaruh strategi bisnis dan budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Jawa Tengah dan Yogyakarta

Oleh :

Chitanty Winahyu

F.0302026

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Informasi memainkan peran kunci dalam pengelolaan perusahaan. Salah satu jenis informasi adalah informasi kuantitatif. Informasi akuntansi, khususnya informasi akuntansi manajemen, yang merupakan bagian dari informasi kuantitatif, memberikan kontribusi penting untuk fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi-fungsi tersebut terpusat pada pengambilan keputusan. Untuk memenuhi kebutuhan ini, akuntansi manajemen menyediakan informasi bagi manajemen untuk tiga tujuan, yaitu pencatatan angka (*scorekeeping*), pengarahan atensi (*attention directing*), dan pemecahan masalah (*problem solving*) (Horngren dan Stratton, 2002) dan dengan fokus pada pengambilan keputusan (Horngren, 2004).

Meningkatnya situasi kompetisi yang dihadapi perusahaan membuat manajemen seringkali harus meninjau tujuan dan strategi perusahaan untuk

menanggulangi perubahan-perubahan dalam faktor-faktor eksternal (seperti pasar dan teknologi) dan faktor-faktor internal (seperti organisasi dan budaya) yang menjadi pengaruh implementasi strategi. Manajemen membutuhkan sistem pengendalian yang efektif untuk mengelola perusahaan secara efektif dalam situasi tersebut.

Tujuan pendesainan sistem pengendalian manajemen dalam organisasi adalah membantu organisasi meraih tujuan mereka. Ada enam faktor yang mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen yaitu lingkungan perusahaan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi bisnis, dan budaya nasional yang dibahas dalam akuntansi manajemen berdasarkan kontinjensi atau penelitian sistem pengendalian manajemen (Chenhall, 2003)

Ketidakpastian lingkungan perusahaan diidentifikasi sebagai perubahan dan kondisi yang tidak dapat diprediksi yang dihadapi oleh organisasi. Jadi, dalam ketidakpastian yang tinggi, manajemen membutuhkan sistem pengendalian yang baik untuk menanggulangi kondisi perubahan. Teknologi mengarah pada kompleksitas proses produksi dan alat-alat manajemen yang digunakan. Tingkat kemajuan teknologi membutuhkan tingkat untuk beberapa perluasan sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi didefinisikan sebagai desentralisasi dengan rangkaian kesatuan dari bawah ke atas. Karena kompleksitas lingkungan, manajemen mendesentralisasi aktivitas-aktivitasnya ke para manajer tingkat bawah. Dalam situasi ini manajemen membutuhkan sistem pengendalian manajemen yang canggih (*sophisticated*), untuk mengintegrasikan aktivitas-aktivitas yang

terdiferensiasi. Untuk tujuan penelitian ini, sistem pengendalian manajemen dikonseptualisasikan dengan *levers of control* yang dikembangkan oleh Simon (1995 dan 2000). Berdasarkan *levers of control*, sistem pengendalian manajemen akan melibatkan komponen-komponen sebagai berikut *belief systems, boundary systems, diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Keenam faktor tersebut yang sering disebut variabel kontekstual atau kontinjensi, akan menentukan tingkat kerumitan sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan teori kontinjensi, suatu organisasi apabila ingin memiliki kinerja yang baik harus menyesuaikan desain sistem terhadap kondisi ketidakpastian misalnya dari lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis (Burns dan Stalker, 1961; Donalson, 2001; dalam Gerdin, 2005). Teori kontinjensi dapat dilakukan jika memenuhi asumsi bahwa tidak ada satupun desain organisasional yang terbaik, yang terstruktur secara pasti dan tidak terstruktur secara pasti, yang diaplikasikan dalam suatu organisasi, dan asumsi bahwa beragam desain organisasional tersebut memiliki peluang hasil atau kinerja yang sama (Hannan dan Freeman dalam Gerdin, 2005).

Penelitian Chenhall (2003) mereview dan mempersatukan penelitian-penelitian atas pendekatan kontinjensi terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Hasil dari penelitian tersebut yaitu keenam faktor yang diuji dalam penelitian yang terdahulu menjadi prediktor desain sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chenhall (2003) dengan menggunakan dua variabel kontinjensi yaitu strategi bisnis dan budaya, untuk mengetahui hubungan variabel-variabel kontinjensi tersebut terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Peneliti juga melakukan uji beda persepsi tentang strategi bisnis, persepsi tentang budaya, dan persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager*, *marketing manager*, dan *operational manager* karena sebagai identifikasi perbedaan persepsi yang dapat dilakukan dengan didukung oleh data.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Investigasi pengaruh strategi bisnis terhadap desain sistem pengendalian manajemen.
2. Investigasi pengaruh budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen.
3. Analisis persepsi tentang strategi bisnis, budaya, dan desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen?
2. Apakah budaya berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen?
3. Apakah terdapat persamaan persepsi strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*?
4. Apakah terdapat persamaan persepsi budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*?
5. Apakah terdapat persamaan persepsi desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*?

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi bidang pendidikan, penelitian ini diharapkan akan memperkaya pengetahuan mengenai pengaruh strategi bisnis dan budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen, serta menjadi pemicu untuk penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini akan menjadi sangat bermanfaat untuk pendesainan sistem pengendalian manajemen dalam menghadapi persaingan bisnis dengan kompetitor lainnya.
3. Bagi para peneliti lainnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar kerangka kerja perumusan masalah bagi penelitian di masa yang akan datang.

E. Pendekatan / Desain Penelitian

Penelitian ini didesain dengan menggunakan tiga variabel yaitu strategi bisnis dan budaya sebagai variabel independen dan desain sistem pengendalian manajemen sebagai variabel dependen. Untuk tujuan penelitian ini, variabel tersebut dianalisis menggunakan model statistik untuk pendekatan kontinjensi yaitu model statistik *main effect regression coefficient* menggunakan *Multiple Regression Analysis*.

F. Pembahasan Bab-bab Selanjutnya.

Bab-bab selanjutnya akan membahas hal-hal berikut ini.

BAB II. REVIEW LITERATUR

Bab ini berisi *review* literatur penelitian yaitu teori kontinjensi, variabel strategi bisnis, budaya, dan desain sistem pengendalian manajemen, kerangka teoritis, serta pertanyaan penelitian dan hipotesis.

BAB III. METODOLOGI

Bab ini berisi tentang data dan sampel, instrumen penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi deskriptif data, pengujian hipotesis, pembahasan, dan perbandingan penelitian terdahulu.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan hasil penelitian, implikasi penelitian, kelemahan, dan saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

REVIEW LITERATUR

A. Teori Kontinjensi dan Penelitian Akuntansi Manajemen

Berdasarkan teori kontinjensi, suatu organisasi apabila ingin memiliki kinerja yang baik harus menyesuaikan desain sistem terhadap kondisi ketidakpastian misalnya dari lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis (Burns dan Stalker, 1961; Donaldson, 2001; dalam Gerdin, 2005).

Pendekatan kontinjensi dilakukan atas dasar teori kontinjensi. Pendekatan kontinjensi dapat dilakukan jika memenuhi asumsi bahwa tidak ada satupun desain organisasional yang terbaik, yang terstruktur secara pasti dan tidak terstruktur secara pasti, yang diaplikasikan dalam suatu organisasi dan asumsi bahwa beragam desain organisasional tersebut memiliki peluang hasil atau kinerja yang sama (Hannan dan Freeman dalam Gerdin, 2005). Kedua asumsi tersebut merupakan isyarat untuk dapat melakukan pengujian

kontinjensi dalam bentuk seleksi natural yaitu dengan menyesuaikan perubahan jumlah populasi (Hannan dan Freeman dalam Gerdin, 2005).

Pengenalan model kontinjensi dari teori organisasi modern telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan akuntansi manajemen terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Hayes (1977), mengutip dari penelitian Thomson (1967) dan Lawrence dan Lorsch (1969), telah memperkenalkan tiga faktor sebagai determinan dari kinerja organisasional yaitu internal, interdependensi, dan lingkungan. Lebih lanjut, beberapa peneliti mencoba untuk menemukan penjelasan yang lebih baik dari peneliti-peneliti terdahulu yang berkaitan dengan hubungan antara aspek penganggaran dan kinerja (Milani, 1975; Ivancevich, 1976; Kenis, 1979; Merchant, 1981) dengan menambahkan faktor-faktor lain dalam model penelitian mereka sebagai variabel moderasi (Dunk, 1989; Imosili, 1989; Kren, 1992; Indriantoro, 1993; Subramaniam dan Ashkanasy, 2001).

Dari sudut pandang *user*, konsep kontinjensi sangat penting dalam mendesain sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen karena sistem tersebut akan menyesuaikan kebutuhan *user*. Dalil (*proposition*) ini telah diuji oleh beberapa peneliti (Sathe dalam Chenhall dan Moris, 1986; Gordon dan Miller dalam Chenhall dan Moris, 1986; Anshari, 1979; Amogoni, 1978; Gordon, et al, 1978; Waterhouse dan Tiessen, 1978; Banbury dan Nahapiet dalam Chenhall dan Moris, 1986; Gordon dan Narayanan dalam Chenhall dan Moris, 1986; Otley, 1999 dan 2001). Peneliti-peneliti tersebut

secara individu dan serentak menguji pengaruh variabel kontinjensi yaitu ketidakpastian lingkungan dan struktur organisasi pada desain sistem pengendalian manajemen dan akuntansi manajemen. Chenhall dan Morris (1986) dan Chenhall (2003) juga telah memberikan bukti-bukti tambahan dari pengaruh variabel kontekstual atau kontinjensi pada sistem akuntansi manajemen dengan memasukkan variabel kontinjensi lainnya yaitu interdependensi pekerjaan.

Pendekatan kontinjensi menggunakan beragam model statistik. Ada delapan kategori model statistik yang digunakan pada penelitian akuntansi manajemen dalam pendekatan kontinjensi yaitu *fit as difference in means*, *fit as bivariate correlation*, *fit as difference in incorrelation coefficients*, *fit as main effect regression coefficients*, *fit as a multiplicative interaction term*, *fit as an indirect path coefficients*, *fit as a cluster*, dan *fit as deviation from a optimal profile*.

Model statistik yang digunakan untuk pendekatan kontinjensi dalam penelitian ini adalah *fit as main effect regression coefficients* dengan menggunakan *Multiple Regression Analysis*. Model statistik ini digunakan Alexander dan Randolph (1985) dalam studi mereka atas faktor-faktor kontinjensi teknologi dan struktur terhadap kinerja.

Dalam penelitian bidang akuntansi manajemen ada tiga pendekatan dasar yang digunakan untuk mempelajari pengaruh sistem pengendalian terhadap kinerja yaitu pendekatan spesifik, universal, dan kontinjensi. Pendekatan spesifik menyatakan bahwa desain sistem pengendalian bersifat

unik dan khusus sesuai bentuk entitas masing-masing serta tidak dapat digeneralisasi. Pendekatan universal menyatakan bahwa desain sistem pengendalian dapat digeneralisasi dalam beberapa perubahan pada semua bentuk entitas sehingga dapat digeneralisasi. Pendekatan kontinjensi ini merupakan metode paling dominan dalam penelitian tentang mekanisme sistem pengendalian (Dent dalam Fisher, 1995).

Fisher (1995) menyatakan bahwa penelitian menggunakan pendekatan kontinjensi memiliki empat tingkatan analisis sebagai berikut.

1. Tingkat pertama tentang hubungan antara faktor kontinjensi dengan mekanisme sistem pengendalian tanpa dikaitkan dengan kinerja. Hal ini bertujuan untuk membentuk desain sistem yang tepat.
2. Tingkat kedua tentang hubungan antara satu faktor kontinjensi dengan satu mekanisme sistem pengendalian dikaitkan dengan kinerja.
3. Tingkat ketiga tentang hubungan antara satu faktor kontinjensi dengan beragam mekanisme sistem pengendalian dikaitkan dengan kinerja.
4. Tingkat keempat tentang hubungan antara beragam faktor kontinjensi dengan beragam mekanisme pengendalian dikaitkan dengan kinerja.

Penelitian ini termasuk dealam tingkat pertama yaitu meneliti hubungan dua faktor kontinjensi strategi bisnis dan budaya dengan mekanisme sistem pengendalian tanpa dikaitkan dengan kinerja.

B. Strategi Bisnis

Strategi didefinisikan sebagai pola keputusan-keputusan tentang masa depan organisasi (Mintzberg, 1978 dalam Langfield, 1997), yang diimplementasikan melalui struktur-struktur dan proses organisasi (Miles dan Steven, 1978 dalam Langfield, 1997). Johnson (1978) dalam Langfield (1997) menyatakan bahwa keputusan-keputusan strategik terjadi pada level-level aktivitas manajerial. Mereka terfokus dengan arahan organisasi jangka panjang, ruang lingkup aktivitas-aktivitas organisasi, penyesuaian aktivitas-aktivitas organisasi untuk kapabilitas lingkungan dan sumber dayanya, alokasi sumber daya utama dalam organisasi, dan pertimbangan beberapa harapan-harapan dan nilai pemegang saham organisasi.

Strategi perusahaan terfokus dengan keputusan-keputusan mengenai jenis-jenis bisnis yang akan dijalankan, termasuk bisnis apa untuk memperoleh dan membuat, dan bagaimana struktur dan keuangan perusahaan yang terbaik (Johnson dan Scholes, 1989 dalam Langfield, 1997). Ini terkonsentrasi dengan cara sumber daya-sumber daya yang terfokus merubah kompetensi-kompetensi yang berbeda menjadi keuntungan kompetitif (Andrews, 1980 dalam Langfield, 1997). Strategi-strategi bisnis (kompetitif) berkaitan dengan masing-masing unit bisnis organisasi dan terfokus pada bagaimana *Strategic Business Units* (SBUs) bersaing dalam industri-industri mereka, dan cara dimana masing-masing SBUs memposisikan dirinya terhadap para kompetitor. Strategi-strategi operasional menuju bagaimana berbagai fungsi organisasi memberikan kontribusi untuk strategi bisnis khusus dan daya saing organisasi.

Banyak penelitian yang mempelajari hubungan antara sistem pengendalian dan strategi yang berfokus pada strategi bisnis.

Govindarajan dan Fisher (1990) dalam Stede (2000) mengoperasionalkan *competitive strategy* dengan menggunakan tipologi strategi *low cost versus differentiation* yang diperkenalkan sebelumnya oleh Porter (1980) dalam Stede (2000). *Cost leader* bertujuan untuk mencapai biaya yang rendah terhadap para pesaing (*competitor*) dan mengikuti pengurangan biaya, mengeksploitasi *economies of scale*, menstandarisasi lingkungan tugas, dan menghasilkan standar produk-produk yang tidak terdiferensiasi. Diferensiasi bertujuan untuk memproduksi barang dengan karakteristik yang memiliki nilai tinggi bagi konsumen. *Differentiation* meliputi fitur-fitur produk superior, *customer services*, dan *brand image* (Porter).

Dalam penelitian ini, *competitive strategy* digunakan sebagai ukuran variabel strategi, yakni sejauh mana pengaruhnya terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

C. Budaya

Menurut Hofstede (1994) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial lainnya. Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan sebagian besar ditentukan oleh norma budaya,

nilai-nilai, dan kepercayaan. Komponen-komponen inilah yang membentuk budaya.

Budaya dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, dan organisasional perusahaan (Hofstede, 1994 dalam Supomo dan Indriantoro, 1998). Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Di samping tercermin pada nilai-nilai, budaya organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasional dengan kelompok organisasional yang lain (Kotler dan Heskett, 1992 dalam Supomo dan Indriantoro, 1998).

Menurut Hofstede (1994) dalam Supomo dan Indriantoro (1998), antara budaya nasional dan budaya organisasional merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktik. Perbedaan budaya tingkat organisasional umumnya terletak pada praktik-praktik dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional, selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub-unit organisasi (Gordon, 1991; Hofstede (1994) dalam Supomo dan Indriantoro, 1998). Tipe budaya dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu

perusahaan (Schein, 1986; Hood dan Koberg, 1991; dalam Supomo dan Indriantoro, 1998).

Hofstede dalam Picard dan Reis (2002) mengklasifikasikan budaya ke dalam lima dimensi budaya sebagai berikut.

1. *Power Distance*

Dimensi ini mengarah pada orang-orang, yang tidak memiliki pengaruh yang besar dari institusi dan organisasi dalam suatu negara, mengharapkan dan menerima kekuatan (*power*) tersebut didistribusikan tidak sama rata. Dalam budaya dengan *power distance* yang tinggi, orang-orang menerima kenyataan bahwa kekuatan didistribusikan tidak sama rata dan menerima otoritas serta mengharapkan arahan. Dalam budaya dengan *power distance* yang rendah, orang-orang merasa sama dan berharap menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. *Power distance* sering dicerminkan dalam hirarki organisasi perusahaan.

2. *Uncertainty Avoidance*

Dimensi ini mengarah pada tingkat dimana orang-orang dalam institusi dan organisasi merasa nyaman dengan ambiguitas dan ketidakpastian. Dalam budaya dengan *uncertainty avoidance* yang tinggi, orang-orang lebih kaku dan berorientasi pada peraturan dan cenderung membutuhkan waktu yang lebih dalam menghadapi tugas. Dalam budaya dengan *uncertainty avoidance* yang rendah, orang-orang lebih menerima ketidaktahuan dan lebih toleran dengan penyimpangan norma-norma.

3. *Masculinity versus Femininity*

Dimensi ini mengarah pada kecenderungan orang-orang dalam suatu organisasi memperlihatkan perilaku yang lebih tegas. Perilaku dalam budaya maskulin lebih cenderung berorientasi pada pencapaian, mencari pengakuan, dengan konflik yang tinggi, sebaliknya perilaku dalam budaya feminin lebih terpelihara dan menyertakan kualitas hidup.

4. *Collectivism versus Individualism*

Dimensi ini mengarah pada suatu identitas yang timbul dari dirinya sendiri sebagai penentang kelompok dimana individu tersebut adalah anggotanya. Orang-orang dalam budaya individualistis cenderung menjadi kompetitif, memiliki loyalitas yang rendah terhadap organisasi mereka, lebih suka otonomi, mengambil tanggung jawab yang lebih untuk hasil-hasil secara individu, dan lebih suka mendapatkan penghargaan-penghargaan untuk dirinya sendiri. Dalam budaya *collectivism*, orang-orang dalam suatu organisasi terintegrasi menuju suatu kekuatan, bersatu dalam kelompok, dan berjuang untuk melindungi mereka dalam pertukaran untuk loyalitas yang tidak diragukan lagi.

5. *Confucian Dynamism*

Dimensi ini berhubungan dengan *long-term versus short-term orientation*. Long-term merupakan nilai yang berorientasi pada masa yang akan datang, seperti penghematan (*saving*). *Short-term* merupakan nilai yang berorientasi pada masa lalu atau saat ini, seperti respek terhadap tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

Dari kelima dimensi Hofstede tersebut, empat dimensi pertama akan digunakan oleh peneliti sebagai ukuran variabel budaya yang mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen.

D. Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony (1965) dalam Langfield (1997) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai “proses dimana para manajer memastikan sumber daya-sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan tujuan-tujuan organisasi“. Sistem pengendalian manajemen juga didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi perilaku (Flamholtz et al., 1985 dalam Langfield, 1997).

Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk memfasilitasi kesesuaian tujuan antara organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya. Sistem pengendalian manajemen menyediakan informasi bagi manajer untuk menandai bidang wewenang dimana mereka harus mencari kesempatan-kesempatan, mengkomunikasikan rencana-rencana dan tujuan-tujuan, memonitor dan mengkomunikasikan pencapaian rencana-rencana dan tujuan-tujuan tersebut, dan mempertahankan rencana-rencana dan tujuan-tujuan mereka dari perkembangan yang timbul (Simons, 1995 dalam Picard dan Reis, 2002).

Ada beberapa kategori pengendalian yaitu pengendalian-pengendalian formal dan informal (Anthony et al., 1989 dalam Langfield, 1979), pengendalian-pengendalian output dan perilaku (Ouchi, 1979 dalam Langfield,

1997), pengendalian-pengendalian birokrasi dan klan (Ouchi, 1979 dalam Langfield, 1997), pengendalian-pengendalian administrasi dan sosial (Hopwood, 1976 dalam Langfield, 1997), dan pengendalian-pengendalian hasil, tindakan, dan personel (Merchant, 1998 dalam Picard dan Reis, 2002).

Pengendalian-pengendalian formal termasuk peraturan-peraturan, standar pengoperasian prosedur, dan penganggaran sistem. Pengendalian formal bersifat eksplisit sehingga memudahkan penelitian. Pengendalian formal merupakan fokus dari penelitian empiris yang mempelajari sistem pengendalian manajemen dan strategi. Pengendalian formal bertujuan untuk memastikan bahwa outcome-outcome khusus akan diraih dengan melibatkan aktivitas-aktivitas pengawasan, pengukuran, dan pengambilan tindakan korektif.

Pengendalian administrasi, termasuk pengendalian formal, yaitu pengendalian yang berfokus pada pengendalian *feedforward* (*ex-anti controls*), misalnya standar pengoperasian prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan. Contoh pengendalian perilaku yaitu pengawasan aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan secara kontinu (berkelanjutan).

Pengendalian informal termasuk kebijakan-kebijakan organisasi tersirat (tidak tertulis) dan sering kali timbul, atau merupakan artefak dari budaya organisasi. Pengendalian klan didefinisikan oleh Ouchi (1979) dalam Langfield (1997) yaitu sebagai pengendalian yang timbul dari nilai-nilai dan norma yang diberikan, atau budaya organisasi. Pengendalian klan biasanya termasuk pengendalian informal. Namun, ada beberapa pengendalian formal

yang berasal dari budaya organisasi, misalnya tujuan dan misi organisasi formal yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan dari budaya yang dominan. Pengendalian-pengendalian informal merupakan aspek-aspek penting dari sistem pengendalian manajemen dan keefektifan pengendalian-pengendalian formal menjadi dependen terhadap sifat pengendalian informal (Otley, 1980; Flamholtz, 1983; dalam Langfield, 1997).

Pengendalian hasil menganggap individu-individu atau kelompok-kelompok bertanggungjawab untuk penyelesaian outcome-outcome khusus, dan juga pengendalian ini terkait dengan *reward*. Pengendalian tindakan adalah bentuk pengendalian langsung yang memastikan bahwa individu-individu berbuat untuk kepentingan organisasi yang terbaik. Tiga jenis utama pengendalian tindakan meliputi pembatasan-pembatasan perilaku, tinjauan pra tindakan, dan pertanggungjawaban tindakan. Pengendalian personel mempengaruhi individu-individu untuk melakukan apa yang terbaik untuk organisasi melalui arahan diri sendiri atau tekanan sosial. Pengendalian personel meliputi seleksi dan penempatan, pelatihan formal, pengendalian sosial, dan pengendalian budaya.

Simons (1995) memperkenalkan empat *lever* pengendalian manajemen yaitu *beliefs systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*.

Belief system mengarah pada jenis-jenis nilai inti manajemen dan tujuan perusahaan yang digunakan oleh orang-orang dalam organisasi untuk menginspirasi atau mencari beberapa kemungkinan alternatif. *Boundary system*

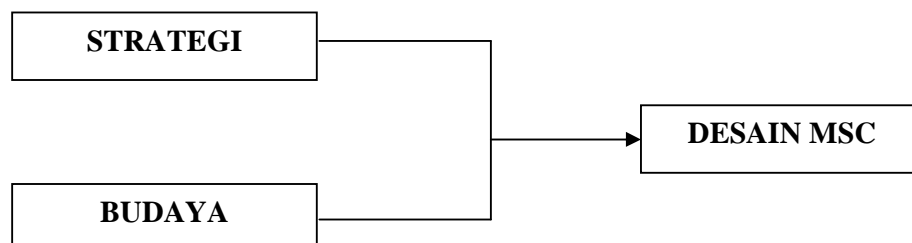
mengarah pada sejumlah sistem dan prosedur yang memproteksi perusahaan dari resiko strategik yang diakibatkan dari kesempatan-kesempatan yang dicari oleh orang-orang dalam organisasi. *Diagnostic control system* meliputi sejumlah alat-alat manajemen yang digunakan orang-orang dalam organisasi untuk mengevaluasi variabel kinerja kunci dari implementasi strategi. *Interactive control system* digunakan untuk mengevaluasi ketidakpastian strategi yang melekat pada strategi perusahaan dan untuk mendapatkan pemahaman baru untuk strategi-strategi yang mungkin timbul.

Dalam penelitian ini, keempat sistem pengendalian manajemen yang diperkenalkan Simons (1995) dalam Langfield (1997) tersebut akan digunakan sebagai ukuran variabel untuk desain sistem pengendalian manajemen.

E. Kerangka Teoritis

Penelitian ini memiliki tujuan utama yaitu untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah strategi bisnis dan budaya. Variabel ini sama dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Chenhall (2003) dan Chapman dalam Chenhall dan Morris (1999).

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini menggunakan kerangka teoritis seperti dibawah ini.



Gambar II.1
Kerangka Teoritis

F. Pertanyaan Penelitian Dan Hipotesis

Pertanyaan penelitian 1: Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen?

Penggunaan strategi bisnis yang tepat oleh perusahaan sangat memengaruhi desain sistem pengendalian manajemen terutama mengenai kemampuannya untuk melakukan reaksi yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan dan merespon kesempatan atau peluang yang ada di pasar.

Dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan kontinjensi, ada banyak versi untuk mendefinisikan strategi. Fisher (1995) telah mengklasifikasikan definisi strategi ke dalam tipologi yaitu Porter, Miles dan Snow, dan siklus hidup produk. Ada beberapa penelitian mengenai hubungan antara strategi dan sistem pengendalian yang diringkaskan oleh Fisher (1995), yaitu penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Merchant (1981), Simons (1987, 1990), Govindarajan dan Gupta (1981), Govindarajan (1988), Govindarajan dan Fisher (1990), dan Fisher dan Govindarajan (1993). Meskipun penelitian Simons (1987) memiliki dukungan yang lemah dan

penelitian Fisher dan Govindarajan (1993) memiliki dukungan yang menimbulkan konflik, namun penelitian-penelitian mereka yang menggunakan salah satu aspek dari desain sistem pengendalian manajemen memberikan kontribusi terhadap hubungan antara strategi dan desain sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini yang dilakukan Shin dan Yong (2001), Marginson (2002), dan Kober, Juliana, dan Paul (2004) mendukung hubungan antara strategi dan desain sistem pengendalian manajemen. Chenhall (2003), berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, membuat beberapa dalil (*proposition*) berdasarkan beberapa klasifikasi strategi yang penting untuk memberikan kesimpulan untuk mendukung hubungan antara strategi dan desain sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan indikasi hasil penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis mengekspektasikan strategi bisnis berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen sehingga penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 1 : Strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

Pertanyaan penelitian 2: Apakah budaya berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen ?

Beberapa peneliti dalam sistem pengendalian telah menekankan pentingnya budaya dalam desain sistem pengendalian manajemen, antara lain Hopwood (1986) dengan salah satu dari tipologinya yaitu pengendalian sosial

dan Simons (2000) dengan salah satu dari jenis pengendalian-pengendaliannya yaitu *boundary system*. Tipologi budaya yang paling sering digunakan salah satunya dikembangkan oleh Hofstede (1991) dalam Picard dan Reis (2002), sering disebut budaya nasional, terdiri dari lima dimensi yaitu *power distance*, *individualism versus collectivism*, *masculinity versus femininity*, *uncertainty avoidance*, dan *confucian dynamism*.

Budaya dalam banyak penelitian telah dikaitkan dengan sistem pengendalian (Harrison dan Mckinnon, 1999; Chow, Shields, dan Wu, 1999). Harrison dan Mackinnon (1995) mengidentifikasi 20 penelitian yang menghubungkan budaya dengan variabel sistem pengendalian. Penelitian-penelitian tersebut mendukung pentingnya budaya dalam sistem pengendalian. Chow, Shields, dan Wu (1999), dengan menggunakan tipologi budaya Hofstede dan tujuh dimensi sistem pengendalian manajemen, menemukan pentingnya budaya dalam desain sistem pengendalian manajemen. Demikian juga dengan penelitian Hofstede dalam Picard dan Reis (2002) yang meneliti pengaruh dimensi budaya terhadap pengendalian di sejumlah besar negara di dunia, mendukung pentingnya budaya dalam desain sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan indikasi hasil penelitian Hopwood (1986), indikasi hasil penelitian Simons (2000), indikasi hasil penelitian Picard dan Reis (2002), dan indikasi hasil penelitian Chow, Shields, dan Wu (1999), maka penulis mengekspektasikan budaya berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen sehingga penulis mengajukan hipotesis alternatif sebagai berikut.

Hipotesis 2: Budaya tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

Pertanyaan penelitian 3: Apakah terdapat persamaan persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* ?

Johson (1978) dalam Langfield (1997) menyatakan bahwa keputusan-keputusan strategik terjadi pada level-level aktivitas manajerial. Mereka terfokus dengan arahan organisasi jangka panjang, ruang lingkup aktivitas-aktivitas organisasi, penyesuaian aktivitas-aktivitas organisasi untuk kapabilitas lingkungan dan sumber dayanya, alokasi sumber daya utama dalam organisasi, dan pertimbangan beberapa harapan-harapan dan nilai pemegang saham organisasi

Penentuan strategi bisnis dalam suatu perusahaan menggambarkan kesamaan tujuan (*Goal Congruance*) dari setiap level dalam perusahaan baik *general manager*, *marketing manager*, maupun *operational manager* mengenai tujuan perusahaan secara umum yang berkeinginan untuk merespon keinginan pasar. Dengan mengetahui tujuan perusahaan secara umum tersebut diharapkan strategi bisnis yang sudah direncanakan dapat dimengerti dan dilaksanakan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2002). Berdasarkan teori ini maka hipotesis alternatifnya adalah sebagai berikut.

Hipotesis 3 : Persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* adalah tidak sama.

Hipotesis 4 : Persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *operational manager* adalah tidak sama.

Pertanyaan penelitian 4 : Apakah terdapat persamaan persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* ?

Budaya mempengaruhi cara manusia bertindak dalam organisasi. Bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan sebagian besar ditentukan oleh norma budaya, nilai-nilai, dan kepercayaan.

Setiap perusahaan memiliki *corporate culture* yang berbeda-beda. Perusahaan menentukan budaya seperti apa yang akan diterapkan di dalam perusahaan, dengan harapan budaya tersebut dapat menjadi pedoman bagi orang-orang dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Connor dan Becker (1994) dan Dose (1997) dalam Subramaniam dan ashkanasy (2001) menganggap bahwa persepsi manajer mengenai budaya organisasi yang ada dalam lingkungan kerja mereka merupakan determinan-determinan kunci untuk sikap-sikap kerja mereka, sehingga budaya organisasi menyediakan suatu kerangka kerja yang penting untuk pemahaman keputusan-keputusan dan perilaku para manajer di lingkungan kerja mereka.

Dalam penelitian ini, penulis mengekspektasikan persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *general manager* dengan *operational manager* adalah sama, sehingga penulis mengajukan hipotesis alternatif sebagai berikut.

Hipotesis 5 : Persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* adalah tidak sama.

Hipotesis 6 : Persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *operational manager* adalah tidak sama.

Pertanyaan penelitian 5 : Apakah terdapat persamaan persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* ?

Top manager menginginkan perusahaan bisa mencapai tujuan-tujuan (*goal congruence*) yang ditetapkan. Akan tetapi, masing-masing anggota organisasi perusahaan mempunyai tujuan-tujuan personalnya sendiri, dan hal itu tidak otomatis seiring dengan tujuan perusahaan. Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan keterpaduan tujuan semaksimal mungkin (Anthony dan Govindarajan, 2002, p.59). Dalam proses untuk meraih keterpaduan tujuan perusahaan, orang-orang dituntun untuk memadukan kepentingan personal mereka dengan kepentingan-kepentingan perusahaan. Berdasarkan teori ini maka hipotesis alternatifnya adalah sebagai berikut.

Hipotesis 7 : Persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* adalah tidak sama.

Hipotesis 8 : Persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *operational manager* adalah tidak sama.

Tabel II.1
Tabel Pertanyaan Penelitian Dan Hipotesis

Pertanyaan Penelitian	Hipotesis (Alternative Form)
P1 Apakah strategi bisnis berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen	H1 : (p)t-test stg > 0,05
P2 Apakah budaya berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen	H2 : (p)t-test cul > 0,05
P3 Apakah terdapat persamaan persepsi tentang strategi bisnis antara <i>general manager</i> dengan <i>marketing manager</i> dan <i>operational manager</i>	H3 : μ (stg gm) \neq μ (stg mm) H4 : μ (stg gm) \neq μ (stg om)
P4 Apakah terdapat persamaan persepsi tentang budaya antara <i>general manager</i> dengan <i>marketing manager</i> dan <i>operational manager</i>	H5 : μ (cul gm) \neq μ (cul mm) H6 : μ (cul gm) \neq μ (cul om)
P5 Apakah terdapat persamaan tentang desain sistem pengendalian manajemen antara <i>general manager</i> dengan <i>marketing manager</i> dan <i>operational manager</i>	H7 : μ (mcs gm) \neq μ (mcs mm) H8 : μ (mcs gm) \neq μ (mcs om)

BAB III

METODOLOGI

A. Data, Instrument, Dan Pemilihan Sampel.

Data untuk penelitian ini adalah respon dari para manajer yang berhubungan dengan variabel-variabel kontekstual dan sistem pengendalian manajemen. Instrumen untuk variabel kontekstual yang digunakan merupakan instrumen yang telah teruji yang digunakan oleh Stede (2000) untuk variabel strategi bisnis, dan Indriantoro (1993), berdasarkan tipologi budaya Hofstede (1991), untuk variabel budaya.

Instrumen untuk variabel sistem pengendalian manajemen dibuat berdasarkan konsep yang dikembangkan oleh Simons (1995 dan 2000). Variabel ini terdiri dari empat dimensi yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*.

Data untuk faktor kontinjensi dan sistem pengendalian manajemen diambil dari para manajer pada perusahaan jasa yang sangat kompetitif (hotel) di Jawa Tengah dan Yogyakarta, karena wilayah ini terbilang cukup potensial, banyak terdapat kota wisata, terutama Yogyakarta. Selain itu, wilayah ini strategis dengan domisili peneliti. Pemilihan sampel akan difokuskan pada

hotel berbintang (1 sampai dengan 5), hotel yang tidak berbintang tidak akan dimasukkan. Hotel merupakan perusahaan dengan organisasi yang cukup kompleks dengan pertimbangan bahwa masuk ke dalam kategori hotel berbintang, sebuah hotel harus memenuhi persyaratan-persyaratan fisik berupa lokasi dan kondisi bangunan, jumlah kamar, bentuk pelayanan yang diberikan, klasifikasi tenaga kerja (pendidikan dan kesejahteraan karyawan) dan penyediaan fasilitas olahraga dan rekreasi (kolam renang, lapangan tenis, diskotik, dan lain-lain).

Tipe sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan tipe *judgement sampling*. Alasan peneliti menggunakan metode *purposive sampling* adalah untuk memperoleh sampel yang lebih spesifik sesuai yang ditargetkan atau kriteria yang telah ditetapkan. Tidak semua hotel memiliki informasi seperti yang dikehendaki oleh peneliti. Hotel tidak berbintang (melati) tentu memiliki sistem pengendalian yang lebih sederhana dibandingkan dengan sistem informasi pada hotel berbintang. Alasan peneliti menggunakan *judgement sampling* adalah karena tidak semua orang dalam suatu hotel dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Posisi/ jabatan paling tepat dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti adalah manajer perhotelan. Data dalam penelitian ini diperoleh dari daftar hotel berbintang di provinsi Jawa Tengah yang dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata Jawa Tengah dan daftar hotel berbintang di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang dikeluarkan oleh Dinas Pariwisata Yogyakarta (*Jogja Tourism Centre*).

Berikut adalah prosedur penentuan sampel dalam penelitian ini.

1. Identifikasi jumlah populasi hotel berbintang di Jawa Tengah dan Yogyakarta sejumlah 141 hotel tersebar di 19 daerah, yaitu di Solo, Yogyakarta, Semarang, Purwokerto, Cilacap, Tegal, Temanggung, Wonosobo, Pekalongan, Grobogan, Blora, Kudus, Pati, Ungaran, Magelang, Jepara, Salatiga, Sukoharjo, dan Karanganyar.
2. Konfirmasi melalui telepon kepada pihak hotel apakah bersedia menjadi sampel penelitian.
3. Beberapa hotel selain yang menolak, setelah dilakukan konfirmasi, ada yang ternyata bukan merupakan hotel berbintang (termasuk kategori melati), ada pula yang turun akreditasinya dari bintang 1 atau 2 menjadi melati sehingga sebanyak 50 hotel tidak bisa dijadikan sampel. Jumlah hotel yang bisa dijadikan sampel sebanyak 91 hotel dengan total kuesioner yang disebar sejumlah 273 sampel.
4. Hasil dari konfirmasi ini, daerah yang hotelnya bisa dijadikan sampel ada 13 kota, terdiri dari Solo (63 sampel), Jogja (75 sampel), Semarang (69 sampel), Purwokerto (9 sampel), Cilacap (18 sampel), Tegal (12 sampel), Temanggung (3 sampel), Pekalongan (6 sampel), Kudus (3 sampel), Ungaran (3 sampel), Magelang (6 sampel), Jepara (3 sampel), Salatiga (3).

Responden dalam penelitian ini adalah *general manager* (manajer puncak), *marketing manager* (manajer pemasaran), dan *operational manager* (manajer operasional). Ketiga jenis responden ini dipilih karena masing-masing memiliki fungsional yang berbeda. Setiap responden diberikan

kuesioner untuk menggambarkan kondisi yang sesuai dengan persepsi dan lingkungan kerjanya.

Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden dan peneliti memintanya untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Berikut adalah prosedur pengumpulan data / kuesioner dalam penelitian ini.

1. Penyebaran kuesioner wilayah Solo, Yogyakarta, dan Semarang dilakukan dengan menyerahkan kuesioner secara langsung kepada responden. Hal ini bertujuan memperoleh keyakinan tentang pengisian dan pengembalian kuesioner sesuai jadwal yang direncanakan.
2. Pengiriman dan pengambilan kuesioner di Surakarta, Yogyakarta dan Semarang dilakukan langsung karena ketiga daerah tersebut selain mudah dijangkau, juga dianggap potensial dalam tingkat pengembalian kuesioner serta populasi responden yang besar terkonsentrasi pada ketiga kota tersebut.
3. Penyebaran kuesioner di luar wilayah karesidenan Surakarta, Yogyakarta, dan Semarang dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos kepada alamat responden sesuai jadwal yang telah direncanakan.
4. Melakukan konfirmasi dengan mendatangi secara berulang-ulang (khusus untuk wilayah Solo, Yogyakarta, Semarang) dan melalui telepon kepada responden untuk memperoleh kepastian pengisian dan pengembalian kuesioner.

B. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dibagi dalam dua bagian. Bagian pertama terdiri dari identitas hotel yang terdiri atas nama hotel dan kategori bintang serta data responden individu yang meliputi nama manajer hotel, jabatan, usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja.

Sebelum dilakukan pengiriman kuesioner pada responden, terlebih dahulu dilakukan *try out* pada sejumlah karyawan menengah perusahaan (non institusi pendidikan) untuk dapat mengetahui tanggapan mereka mengenai kuesioner. *Try out* ini bertujuan untuk menyesuaikan kondisi sebenarnya tentang tanggapan mereka terhadap kuesioner ini. Saran-saran yang masuk dijadikan pertimbangan dalam penyesuaian kuesioner agar sesuai dengan keadaan, seperti redaksional kuesioner agar dapat dipahami responden, jumlah pertanyaan yang diajukan, waktu yang tepat untuk memberikan kuesioner kepada responden berkaitan dengan berbagai kesibukan dan kepribadian responden, dan ketepatan dalam jadwal pengambilan kuesioner. Setelah dilakukan *try out* dalam rangka penyesuaian, maka kuesioner akan disebarkan pada responden.

Bagian kedua terdiri dari pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel yang diteliti meliputi strategi bisnis (STG), budaya (CUL), serta sistem pengendalian manajemen (MCS).

1. Strategi Bisnis (STG)

Strategi bisnis diukur menggunakan instrumen yang dioperasionalkan oleh Govindarajan dan Fisher (1990) dalam Stede (2000) berdasarkan konsep yang dikembangkan oleh Porter yaitu *low cost versus differentiation*. *Cost leader* bertujuan untuk mencapai biaya yang rendah terhadap para kompetitor dan mengikuti pengurangan biaya, mengeksploitasi *economies of scale*, menstandarisasi lingkungan tugas, dan menghasilkan standar produk-produk yang tidak terdiferensiasi. *Differentiation* meliputi fitur-fitur produk superior, *customer services*, dan *brand image* (Porter dalam Stede, 2000).

Instrumen strategi ini terdiri dari lima item pertanyaan meliputi harga jual produk, biaya-biaya R&D, kualitas produk, *brand image*, dan fitur-fitur produk, dengan menggunakan skala 1 hingga 6. Semakin kecil skala tiap item menunjukkan posisi bisnis terhadap para pesaing lainnya semakin rendah, semakin besar skala tiap item menunjukkan posisi bisnis terhadap para pesaing lainnya semakin tinggi.

2. Budaya (CUL)

Budaya diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Indriantoro (1993) berdasarkan tipologi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede, meliputi *power distance*, *individualism versus collectivism*, *masculinity versus femininity*, dan *uncertainty avoidance*.

Power distance mengarah pada bagaimana subordinate merespon kekuatan (power) dan otoritas dari superior dalam organisasi. *Individualism versus collectivism* mengarah pada suatu identitas yang timbul dari dirinya sendiri sebagai penentang kelompok dimana individu tersebut adalah anggotanya. *Masculinity versus femininity* mengarah pada kecenderungan orang dalam organisasi memperlihatkan perilaku yang tegas. *Uncertainty avoidance* mengarah pada tingkat dimana orang-orang dalam organisasi merasa nyaman dengan ambiguitas dan ketidakpastian.

Instrumen budaya dalam penelitian ini terdiri dari 29 pertanyaan dengan menggunakan skala 1 hingga 6. Skala 1 untuk sangat tidak setuju dan skala 6 untuk sangat setuju.

3. Sistem Pengendalian Manajemen (MCS)

Sistem pengendalian manajemen digambarkan sebagai kegunaan/manfaat yang dirasakan dan pentingnya sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan berdasarkan tipologi Simons (1995) yang meliputi: (1) *belief system*, (2) *boundary system*, (3) *diagnostic control system*, dan (4) *interactive control system*. Oleh karena itu, pertanyaan-pertanyaan untuk variabel (MCS) terbagi menjadi empat dimensi yang dijabarkan sebagai berikut.

1) *Belief Systems*

Belief system mengacu pada tipe dari pernyataan nilai inti manajemen dan tujuan perusahaan yang digunakan oleh individu dalam organisasi untuk menginspirasi atau mencari beberapa

alternatif. Sistem ini mengarahkan perusahaan untuk menciptakan nilai konsumen yang lebih baik melalui penginovasian beberapa alternatif yang mungkin. Terdapat lima item utama dalam kategori tersebut. Dengan menggunakan skala satu hingga enam (1 untuk sangat sangat rendah dan 6 untuk sangat sangat tinggi), responden diminta untuk merespon item-item sesuai dengan situasi yang mereka hadapi. Total item pertanyaan adalah sebanyak 14 butir.

2) *Boundary Systems*

Boundary system mengacu pada berbagai sistem dan prosedur yang melindungi perusahaan untuk masuk dalam resiko strategis yang dihasilkan dari peluang/ kesempatan yang dicari oleh individu dalam organisasi. *Boundary system* mencakup *code of business conducts* (kode etik bisnis), *internal control* (pengendalian intern), dan *strategic boundary* (batasan strategi). Dimensi ini akan mencakup sembilan item dengan menggunakan skala 1 sampai 6 (1 untuk sangat sangat rendah dan 6 untuk sangat sangat tinggi). Total item pernyataan adalah sebanyak 49 butir.

3) *Diagnostic Control Systems*

Diagnostic control systems merupakan suatu mekanisme umpan balik yang memonitor dampak organisasional dan memperbaiki penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang telah ditentukan. *Diagnostic control system* meliputi semua perangkat manajemen yang

digunakan individu dalam organisasi untuk mengevaluasi variabel kinerja kunci dari implementasi strategi. Kategori ini mencakup 6 item utama, hingga total item pernyataan adalah sebanyak 29 butir dengan skala 1 (sangat rendah) sampai 6 (sangat tinggi).

4) *Interactive Control Systems*

Interactive control system merupakan bagian dari *levers of control* yang digunakan untuk mengevaluasi ketidakpastian strategi yang tidak bisa dipisahkan dalam setiap strategi yang baik yang telah diciptakan oleh perusahaan dan untuk menginovasi kemungkinan strategi baru atau yang mungkin muncul. Total item pernyataan dalam dimensi ini mencakup 14 butir dengan skala 1 (sangat rendah) sampai 6 (sangat tinggi).

C. Metode Analisis Data

1. Teknik Pengujian Instrumen

Mutu dari seluruh proses pengumpulan data dalam suatu penelitian ditunjukkan dengan tingkat validitas dan reliabilitas. Suatu instrumen yang tidak valid dan tidak reliabel akan memberikan informasi yang tidak akurat mengenai objek yang diteliti. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan *one shoot method* melalui paket program SPSS. Metode ini sering juga disebut *internal consistency*. Uji statistik yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dalam penelitian

ini adalah *reliability analysis scale* (alpha). Dengan *one shoot method*, pengukuran cukup dilakukan satu kali.

a) Pengujian Validitas

Uji validitas diperlukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsinya (Sekaran, 2000). Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid apabila mampu memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya penelitian tersebut. Uji yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai uji yang memiliki validitas rendah.

Validitas alat pengukur ditentukan dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total ini diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor pertanyaan. Korelasi antara skor pertanyaan tertentu dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Apabila skor total masing-masing pertanyaan berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas.

Dengan menggunakan *one shoot method (reliability analysis scale)*, pengambilan keputusan untuk validitas adalah sebagai berikut.

- a. Jika koefisien korelasi (r hitung) positif dan R hitung $>$ r tabel, maka butir pertanyaan tersebut valid.

- b. Jika r hitung negatif atau r hitung $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak valid.
- c. r hitung dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* pada output *reliability analysis scale*.

b) Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat memperoleh hasil yang konsisten apabila dilakukan dua atau lebih terhadap gejala yang sama (Sekaran, 2000). Dengan menggunakan paket program SPSS maka pengujian *Cronbach Alpha* dapat dijalankan untuk menguji tingkat keandalan (reliability) dari masing-masing variabel. Hal ini dimaksudkan untuk menguji tingkat kesesuaian data yang digunakan dalam menjawab masalah-masalah dalam penelitian. *Cronbach Alpha* adalah pengukuran terbaik untuk menentukan keandalan konsistensi internal dari variabel-variabel dependen dan independen (Sekaran, 2000).

Dengan menggunakan *one shoot method (reliability analysis scale)*, pengambilan keputusan untuk reliabilitas adalah suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.60 (Nunally 1967 dalam Ghozali, 2001).

2. Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipótesis 1 dan 2.

Model diambil berdasarkan review studi berbasis penelitian yang dilakukan oleh Gerdin (2003 dan 2004) yang mengklasifikasikan fit kontijensi ke dalam delapan kategori: *fit as difference in means*, *fit as bivariate correlation*, *fit as difference in correlation coefficients*, *fit as main effect regression coefficients*, *fit as a multiplicative interaction term*, *fit as an indirect path coefficient*, *fit as a cluster*, *fit as deviation from a optimal profile*. Model statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *fit as main effect regression coefficients*. Penelitian ini menggunakan *fit as main effect regression coefficients* yang digunakan oleh Alexander dan Randolph (1985) dalam studi mereka atas faktor-faktor kontinjensi (teknologi dan struktur) dan atas kinerja

Pengujian untuk hipotesis 1 dan 2 menggunakan regresi berganda (*multiple regression*) yang diformulasikan sebagai berikut ini.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = desain sistem pengendalian manajemen,

α = konstanta,

β_1, β_2 = koefisien regresi setiap X_1, X_2 ,

X_1 = strategi bisnis,

X_2 = budaya, dan

e = kesalahan (*error*).

Y sebagai variabel dependen, X1 dan X2 sebagai variabel independen, dan e adalah *error*.

Hipotesis 1 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi t-test stg (strategi bisnis).

- a) Jika (p)t-test stg $> 0,05$, H1 diterima.
- b) Jika (p)t-test stg $< 0,05$, H1 ditolak.

Hipotesis 2 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi t-test cul (budaya).

- a) Jika (p)t-test cul $> 0,05$, H2 diterima.
- b) Jika (p)t-test cul $< 0,05$, H2 ditolak.

2. Uji Hipotesis 3 dan 4 (Uji beda persepsi strategi bisnis)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan persepsi strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*.

Pengujian hipotesis 3 dan Hipotesis 4 menggunakan analisis ANOVA (*Analysis of Variances*). Hipotesis 3 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi F-test (Post Hoc test) stg (strategi bisnis).

- a) Jika probabilitas $< 0,05$, H3 diterima, atau H0 ditolak.
- b) Jika probabilitas $> 0,05$, H3 ditolak, atau H0 diterima.

Hipotesis 4 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi F-test (Post Hoc test) stg (strategi bisnis).

- a) Jika probabilitas $< 0,05$, H4 diterima, atau H0 ditolak.

b) Jika probabilitas $> 0,05$, H_4 ditolak, atau H_0 diterima.

3. Uji Hipotesis 5 dan 6 (Uji beda persepsi budaya)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan persepsi budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*.

Pengujian hipotesis 5 dan Hipotesis 6 menggunakan analisis *ANOVA (Analysis of Variances)*. Hipotesis 5 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi F-test (Post Hoc test) cul (budaya).

a) Jika probabilitas $< 0,05$, H_5 diterima, atau H_0 ditolak.

b) Jika probabilitas $> 0,05$, H_5 ditolak, atau H_0 diterima.

Hipotesis 6 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi F-test (Post Hoc test) cul (budaya).

a) Jika probabilitas $< 0,05$, H_6 diterima, atau H_0 ditolak.

b) Jika probabilitas $> 0,05$, H_6 ditolak, atau H_0 diterima.

4. Uji Hipotesis 7 dan 8 (Uji beda persepsi sistem pengendalian manajemen)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan persepsi desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*.

Pengujian hipotesis 7 dan Hipotesis 8 menggunakan analisis ANOVA (Analysis of Variances). Hipotesis 7 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi F-test (Post Hoc test) mcs (desain sistem pengendalian manajemen).

- a) Jika probabilitas $< 0,05$, H7 diterima, atau H0 ditolak.
- b) Jika probabilitas $> 0,05$, H7 ditolak, atau H0 diterima.

Hipotesis 8 diambil keputusan berdasarkan probabilitas (p) / koefisien signifikansi F-test (Post Hoc test) mcs (desain sistem pengendalian manajemen).

- a) Jika probabilitas $< 0,05$, H8 diterima, atau H0 ditolak.
- b) Jika probabilitas $> 0,05$, H8 ditolak, atau H0 diterima.

BAB IV

Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis dan budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen pada perusahaan jasa perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Jogja. Pada bab ini akan diuraikan mengenai deskripsi data, analisis dan interpretasi data hasil penelitian. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 11.0 untuk sistem operasi Windows.

A. Deskriptif Data

Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden sesuai prosedur pengumpulan data. Kuesioner yang disebarakan sebanyak 273 eksemplar yang didistribusikan di 91 hotel yang tersebar di 13 wilayah yang telah dipilih berdasarkan prosedur penentuan sampel dan jumlah yang ditentukan sebelumnya. Setiap hotel diberikan 3 eksemplar kuesioner yang ditujukan kepada *general manager*, *marketing manager*, dan *operational manager*. Pengambilan kuesioner dilakukan sesuai jadwal penyebaran dan pengambilan kuesioner yang direncanakan.

Sebanyak 273 eksemplar kuesioner yang disebarakan ternyata kembali sebanyak 137 eksemplar yang berasal dari 47 hotel. Dari 137 eksemplar yang masuk, setelah diteliti lebih lanjut, terdapat 59 eksemplar tidak dapat

dianalisis karena sebanyak 45 tidak diisi dan 14 kuesioner rusak atau tidak lengkap. Sehingga jumlah kuesioner yang dapat dianalisis sebanyak 78 eksemplar.

Penjelasan detail mengenai jumlah kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali, dan jumlah kuesioner yang dapat dianalisis, dapat dilihat pada tabel IV.1 berikut.

Tabel IV.1
Jumlah Kuesioner Yang Disebar, Kuesioner Yang Kembali, Dan Kuesioner Yang Dapat Dianalisis

No	Wilayah	Yang disebar		Yang kembali		Yang dapat dianalisis	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Solo	63	23,07	35	25,54	31	39,74
2	Jogja	75	27,47	41	29,92	21	26,92
3	Semarang	69	25,27	43	31,38	18	23,08
4	Purwokerto	9	3,29	3	2,19	3	3,85
5	Cilacap	18	6,59	3	2,19	3	3,85
6	Tegal	12	4,39	0	0	0	0
7	Temanggung	3	1,09	0	0	0	0
8	Pekalongan	6	2,19	3	2,19	0	0
9	Kudus	3	1,09	3	2,19	0	0
10	Ungaran	3	1,09	3	2,19	0	0
11	Magelang	6	2,19	0	0	0	0
12	Jepara	3	1,09	3	2,19	2	2,56
13	Salatiga	3	1,09	0	0	0	0
TOTAL		273	100	137	100	78	100
Respon rate		$137/273 \times 100\% = 50,18\%$					

Sumber: data primer yang diolah.

Responden yang menjadi sampel penelitian dan digunakan dalam analisis terdiri dari 23 *general manager*, 27 *marketing manager*, dan 28 *operational manager*. Pada tabel IV.2 digambarkan tentang jabatan responden pada penelitian ini.

Tabel IV.2
Jabatan Responden

No	Jabatan	Jumlah	%
1	<i>General manager</i>	23	29,49
2	<i>Marketing manager</i>	27	34,62
3	<i>Operational manager</i>	28	35,89
Total		78	100%

Sumber: data primer yang diolah.

Statistik deskriptif pada penelitian ini menunjukkan variabel strategi bisnis memiliki jumlah 5 item instrumen, dengan ukuran sampel 78, memiliki rata-rata / *means* 21,00, dengan standar deviasi 2,668, memiliki *theoretical range* antara 5 hingga 30, dan *actual range* 16 hingga 28. Variabel budaya memiliki jumlah 29 item instrumen, dengan ukuran sampel 78, memiliki rata-rata / *means* 120,10 dengan standar deviasi 11,947, memiliki *theoretical range* antara 29 hingga 174, dan *actual range* 94 hingga 148. Variabel MCS memiliki jumlah 108 item instrumen, dengan ukuran sampel 78, memiliki rata-rata / *means* 439,36 dengan standar deviasi 57,828, memiliki *theoretical range* antara 108 hingga 648, dan *actual range* 257 hingga 615. Pada tabel IV.3 digambarkan tentang statistik deskriptif variabel pada penelitian ini digambarkan pada tabel IV.3.

Tabel IV.3
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah item	N	Mean (rata-rata)	SD	Theoretical range		Actual range	
					Min	Max	Min	Max
Strategi	5	78	21,00	2,668	5	30	16	28
Budaya	29	78	120,10	11,947	29	174	94	148
MCS	108	78	439,36	57,828	108	648	257	615

Sumber: data primer yang diolah.

Statistik deskriptif untuk persepsi tentang strategi bisnis menunjukkan responden sebanyak 23 *general manager* memiliki rata-rata persepsi 21,26, dengan nilai persepsi minimal 18 dan nilai persepsi maksimal 28. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *general manager* ada pada range 20,24 hingga 22,28. Responden sebanyak 27 *marketing manager* memiliki rata-rata persepsi 20,93, dengan nilai persepsi minimal 17 dan nilai persepsi maksimal 28. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *marketing manager* ada pada range 19,86 hingga 21,99. Responden sebanyak 28 *operational manager* memiliki rata-rata persepsi 20,86, dengan nilai persepsi minimal 16 dan nilai persepsi maksimal 28. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *operational manager* ada pada range 19,72 hingga 22,00. Pada tabel V.4 digambarkan tentang statistik deskriptif persepsi tentang strategi bisnis pada penelitian ini.

Tabel IV.4
Statistik Deskriptif Persepsi Strategi Bisnis

	N	Mean	Min	Max	Mean tingkat kepercayaan 95%	
					Batas terendah	Batas tertinggi
General manager	23	21,26	18	28	20,24	22,28
Marketing manager	27	20,93	17	28	19,86	21,99
Operational manager	28	20,86	16	28	19,72	22,00
Total	78	21,00	16	28	20,40	21,60

Sumber: data primer yang diolah.

Statistik deskriptif untuk persepsi tentang budaya menunjukkan responden sebanyak 23 *general manager* memiliki rata-rata persepsi 121,04, dengan nilai persepsi minimal 100 dan nilai persepsi maksimal 148. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *general manager* ada pada range 115,79 hingga 126,30. Responden sebanyak 27 *marketing manager* memiliki rata-rata

persepsi 120,33, dengan nilai persepsi minimal 94 dan nilai persepsi maksimal 145. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *marketing manager* ada pada range 116,06 hingga 124,61. Responden sebanyak 28 *operational manager* memiliki rata-rata persepsi 119,11, dengan nilai persepsi minimal 96 dan nilai persepsi maksimal 145. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *operational manager* ada pada range 114,02 hingga 124,20. Pada tabel IV.5 digambarkan tentang statistik deskriptif persepsi tentang budaya pada penelitian ini.

Tabel IV.5
Statistik Deskriptif Persepsi Budaya

	N	Mean	Min	Max	Mean tingkat kepercayaan 95%	
					Batas terendah	Batas tertinggi
General manager	23	121,04	100	148	115,79	126,30
Marketing manager	27	120,33	94	145	116,06	124,61
Operational manager	28	119,11	96	145	114,02	124,20
Total	78	120,10	94	148	117,41	122,80

Sumber: data primer yang diolah.

Statistik deskriptif untuk persepsi tentang MCS menunjukkan responden sebanyak 23 *general manager* memiliki rata-rata persepsi 436,22, dengan nilai persepsi minimal 342 dan nilai persepsi maksimal 527. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *general manager* ada pada range 415,37 hingga 457,06. Responden sebanyak 27 *marketing manager* memiliki rata-rata persepsi 446,26, dengan nilai persepsi minimal 257 dan nilai persepsi maksimal 615. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata persepsi *marketing manager* ada pada range 417,67 hingga 474,85. Responden sebanyak 28 *operational manager* memiliki rata-rata persepsi 435,29, dengan nilai persepsi minimal 342 dan nilai persepsi maksimal 527. Dengan tingkat kepercayaan

95%, rata-rata persepsi *operational manager* ada pada range 415,74 hingga 454,83. Pada tabel IV.6 digambarkan tentang statistik deskriptif persepsi tentang kinerja manajerial pada penelitian ini.

Tabel IV.6
Statistik Deskriptif Persepsi
Sistem Pengendalian Manajemen

	N	Mean	Min	Max	Mean tingkat kepercayaan	
					95%	
					Batas terendah	Batas tertinggi
General manager	23	436,22	342	527	415,37	457,06
Marketing manager	27	446,26	257	615	417,67	474,85
Operational manager	28	435,29	342	527	415,74	454,83
Total	78	439,36	257	615	426,32	452,40

Sumber: data primer yang diolah.

B. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

1. Strategi Bisnis

Instrumen strategi bisnis dalam penelitian ini adalah instrumen yang telah dipergunakan sebelumnya dalam penelitian Govindarajan dan Fisher (dalam Stede, 2000). Namun demikian, penulis perlu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen ini karena *setting* dan sampel penelitian atau responden penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu.

Pada tabel IV.7 digambarkan hasil uji validitas dan reliabilitas menggunakan metode **one shoot**.

Tabel IV.7
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas
(Strategi Bisnis)

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item – Total correlation	Squared Multiple correlation	Cronbach Alpha If Item deleted
STG 1	37,92	23,245	0,459	-	0,788
STG 2	37,99	24,117	0,569	-	0,771
STG 3	37,64	22,597	0,782	-	0,740
STG 4	37,68	22,195	0,715	-	0,741
STG 5	37,77	22,232	0,796	-	0,735
STG	21,00	7,117	1,000	-	0,791

Sumber: data primer yang diolah.

Untuk mengetahui validitas instrumen strategi bisnis maka r hitung setiap item pertanyaan harus dibandingkan dengan r tabel. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 78, dengan nilai df adalah 76 ($df = \text{jumlah sampel} - 2$), maka r tabel pada $\alpha 0,05$ adalah 0,1430.

Tabel IV. 8
Validitas Instrumen Strategi Bisnis

	Corrected Item-Total Correlation (R hitung)	R Tabel	Validitas
Item 1	0,495	0,1430	Valid
Item 2	0,569	0,1430	Valid
Item 3	0,782	0,1430	Valid
Item 4	0,715	0,1430	Valid
Item 5	0,796	0,1430	Valid

Sumber: data primer yang diolah.

Berdasarkan tabel IV.8 validitas untuk setiap item pertanyaan instrumen strategi bisnis adalah valid karena masing-masing item pertanyaan memiliki r hitung $>$ r tabel.

Tabel IV. 9
Hasil Uji Reliabilitas Strategi Bisnis

Cronbach's Alpha	N of item
0,790	6

Sumber: hasil analisis.

Uji reliabilitas untuk strategi bisnis menghasilkan cronbach's alpha sebesar 0,790. Dari hasil ini dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen untuk strategi bisnis adalah reliabel, karena $r \text{ alpha} > r \text{ tabel}$ ($r \text{ alpha} = 0,790$, $r \text{ tabel} = 0,143$). Selain itu, $\text{cronbach's alpha} > 0,6$, maka instrumen tersebut reliabel (Nunally, 1967 dalam Gozali, 2001).

2. Budaya

Untuk instrumen budaya, penulis tidak melakukan uji validitas dan reliabilitas karena instrumen budaya telah diuji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian Indriantoro (1993). Penelitian yang dilakukan Indriantoro (1993) memiliki *setting* yang sama dengan penelitian ini.

3. Desain Sistem Pengendalian Manajemen

Hasil uji validitas terhadap instrumen penelitian pada item-item pernyataan sistem pengendalian manajemen ditunjukkan oleh tabel berikut.

Tabel IV. 10
Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen

Item	r hitung
MCS1	0,441
MCS2	0,401
Dilanjutkan...	

Tabel IV.10 (Lanjutan)

MCS3	0,414
MCS4	0,563
MCS5	0,658
MCS6	0,633
MCS7	0,648
MCS8	0,632
MCS9	0,517
MCS10	0,485
MCS11	0,475
MCS12	0,673
MCS13	0,515
MCS14	0,598
MCS15	0,549
MCS16	0,381
MCS17	0,368
MCS18	0,404
MCS19	0,161
MCS20	0,395
MCS21	0,472
MCS22	0,735
MCS23	0,556
MCS24	0,650
MCS25	0,275
MCS26	0,305
MCS27	0,423
MCS28	0,431
MCS29	0,337
MCS30	0,424
MCS31	0,354
MCS32	0,452
MCS33	0,492
MCS34	0,476
MCS35	0,356
MCS36	0,269

Dilanjutkan...

Tabel IV.10 (Lanjutan)

MCS37	0,490
MCS38	0,330
MCS39	0,607
MCS40	0,455
MCS41	0,387
MCS42	0,437
MCS43	0,645
MCS44	0,577
MCS45	0,635
MCS46	0,471
MCS47	0,352
MCS48	0,381
MCS49	0,214
MCS50	0,374
MCS51	0,226
MCS52	0,698
MCS53	0,617
MCS54	0,653
MCS55	0,397
MCS56	0,528
MCS57	0,666
MCS58	0,596
MCS59	0,616
MCS60	0,663
MCS61	0,627
MCS62	0,665
MCS63	0,656
MCS64	0,563
MCS65	0,740
MCS66	0,610
MCS67	0,554
MCS68	0,517
MCS69	0,591
MCS70	0,611
MCS71	0,652

Dilanjutkan...

Tabel IV.10 (Lanjutan)

MCS72	0,684
MCS73	0,583
MCS74	0,758
MCS75	0,755
MCS76	0,409
MCS77	0,659
MCS78	0,461
MCS79	0,395
MCS80	0,535
MCS81	0,665
MCS82	0,497
MCS83	0,445
MCS84	0,397
MCS85	0,349
MCS86	0,627
MCS87	0,565
MCS88	0,509
MCS89	0,658
MCS90	0,658
MCS91	0,774
MCS92	0,701
MCS93	0,689
MCS94	0,736
MCS95	0,427
MCS96	0,610
MCS97	0,379
MCS98	0,646
MCS99	0,646
MCS100	0,526
MCS101	0,726
MCS102	0,758
MCS103	0,398
MCS104	0,659
MCS105	0,764

Dilanjutkan...

Tabel IV.10 (Lanjutan)

MCS106	0,686
MCS107	0,508
MCS108	0,408

Sumber : Hasil Analisis

Dari tabel di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa semua instrumen penelitian (pernyataan) pada variabel sistem pengendalian manajemen dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel (r tabel = 0,143) pada taraf signifikansi 0,05.

Tabel IV. 11
Hasil Uji Reliabilitas
Sistem Pengendalian Manajemen

Cronbach's Alpha	N of item
0,975	108

Sumber: Hasil analisis

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen untuk sistem pengendalian manajemen adalah reliabel, karena r alpha $>$ r tabel (r alpha = 0,975, r tabel = 0,143) dan nilai cronbach's alpha (0,975) $>$ 0,6.

C. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 2.

Pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 2 menggunakan analisis *multiple regression analysis (MRA)* dengan formula sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Pada tabel IV.12 digambarkan hasil t-test menggunakan *Multiple Regression Analysis* pada pengujian pengaruh strategi bisnis dan budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

Tabel IV.12
Hasil Uji *Multiple Regression Analysis*
Hubungan Strategi Bisnis Dan Budaya
Terhadap Desain Sistem Pengendalian Manajemen

Variabel	Koef	Nilai koef	Standar error	Nilai t	Prob
Konstan	α	125,905	71,217	1,768	0.081
X1	β_1	5,950	2,254	2,639	0,010
X2	β_2		0,503	3,118	0,003

Sumber: data primer yang diolah.

Berdasarkan tabel IV.12 signifikansi t-test variabel strategi bisnis sebesar 0,010 sehingga strategi bisnis berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Arah hubungan ditunjukkan pada nilai t sebesar 2,639 sehingga arah hubungan antara strategi bisnis dan desain sistem pengendalian manajemen adalah positif. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

Signifikansi t-test variabel budaya sebesar 0,003 sehingga budaya berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Arah hubungan ditunjukkan pada nilai t sebesar 3,118 sehingga arah hubungan antara budaya dan desain sistem pengendalian manajemen adalah positif.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa budaya tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen.

b. Pengujian hipotesis 3 dan 4

Pengujian hipotesis 3 dan 4 menggunakan analisis *ANOVA* (*analysis of variances*). Pada tabel IV.13 digambarkan hasil uji Lavene test sebagai syarat asumsi *ANOVA*.

Tabel IV.13
Test Of Homogeneity Of Variances (Strategi)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,526	2	75	0,593

Sumber: data primer yang diolah

Hasil uji Levene Test menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,526 dan nilai signifikansi sebesar 0,593 atau lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut berarti bahwa varians sama dan asumsi *ANOVA* terpenuhi.

Tabel IV.14
Hasil Uji Beda ANOVA
**Persepsi Strategi Bisnis Antara *General Manager*,
Marketing Manager, Dan Operational Manager**

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,285	2	1,142	0,157	0,855
Within Groups	545,715	75	7,276		
Total	548,000	77			

Sumber: Data primer yang diolah.

Hasil uji *ANOVA* menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,157 dan nilai signifikansi sebesar 0,855 atau lebih besar dari 0,05 berarti perbedaan means tidak signifikan.

Hasil *Post Hoc Test* pada tabel IV.15 menunjukkan bahwa nilai signifikansi perbedaan antara *general manager* dan *marketing manager* adalah sebesar 0,663 atau lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima, atau H4 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan (sama) mengenai strategi bisnis antara persepsi *general manager* dan *marketing manager*.

Tabel IV.15
Hasil *Post Hoc Test* (Strategi)

	(I) Sampel	(J) Sampel	Mean	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
			Difference (I - J)			Lower Bound	Upper Bound
LSD	<i>General Manager</i>	<i>Marketing Manager</i>	0,33	0,765	0,663	-1,19	1,86
		<i>Operational Manager</i>	0,40	0,759	0,596	-1,11	1,92

Sumber : Data primer yang diolah

Nilai signifikansi perbedaan antara *general manager* dan *operational manager* adalah sebesar 0,596 atau lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima, atau H5 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan (sama) mengenai strategi bisnis antara persepsi *general manager* dan *operational manager*.

c. Pengujian Hipotesis 5 dan 6

Pengujian hipotesis 5 dan 6 menggunakan analisis *ANOVA* (*analysis of variances*). Pada tabel IV.16 digambarkan hasil uji Lavene test sebagai syarat asumsi *ANOVA*.

Tabel IV.16
Test Of Homogeneity Of Variances (Budaya)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,917	2	75	0,404

Sumber: data primer yang diolah

Hasil uji Levene Test menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,917 dan nilai signifikansi sebesar 0,404 atau lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut berarti bahwa varians sama dan asumsi ANOVA terpenuhi.

Tabel IV.17
Hasil Uji Beda ANOVA
Persepsi Budaya Antara *General Manager*,
Marketing Manager*, Dan *Operational Manager

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	49,544	2	24,772	0,170	0,844
Within Groups	10941,635	75	145,888		
Total	10991,179	77			

Sumber: data primer yang diolah.

Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,170 dan nilai signifikansi sebesar 0,844 atau lebih besar dari 0,05 berarti perbedaan means tidak signifikan.

Tabel IV.18
Hasil *Post Hoc Test* (Budaya)

(I) Sampel	(J) Sampel	Mean Difference (I - J)	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound

LSD	<i>General Manager</i>	<i>Marketing Manager</i>	0,71	3,427	0,836	-6,12	7,54
		<i>Operational Manager</i>	1,94	3,399	0,571	-4,83	8,71

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil *Post Hoc Test* dapat dilihat bahwa nilai signifikansi perbedaan antara *general manager* dan *marketing manager* adalah sebesar 0,836 atau lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima, atau H_4 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan (sama) mengenai budaya antara persepsi *general manager* dan *marketing manager*.

Nilai signifikansi perbedaan antara *general manager* dan *operational manager* adalah sebesar 0,571 atau lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima, atau H_5 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan (sama) mengenai budaya antara persepsi *general manager* dan *operational manager*.

d. Pengujian hipotesis 7 dan 8

Pengujian hipotesis 7 dan 8 menggunakan analisis *ANOVA (analysis of variances)*. Pada tabel IV.19 digambarkan hasil uji Lavene test sebagai syarat asumsi *ANOVA*.

Tabel IV.19
Test Of Homogeneity Of Variances
(Desain Sistem Pengendalian Manajemen)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,919	2	75	0,403

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil uji Levene Test menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,919 dan nilai signifikansi sebesar 0,403 atau lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut berarti bahwa varians sama dan asumsi ANOVA terpenuhi.

Hasil uji ANOVA pada tabel IV.20 menunjukkan bahwa nilai F test sebesar 0,290 dan nilai signifikansi sebesar 0,749 atau lebih besar dari 0,05 berarti perbedaan means tidak signifikan.

Tabel IV.20
Hasil Uji Beda ANOVA
Persepsi Desain Sistem Pengendalian Manajemen
Antara *General Manager, Marketing Manager,*
Dan Operational Manager

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1977,136	2	988,568	0,290	0,749
Within Groups	255512,8	75	3406,838		
Total	257489,9	77			

Sumber: Data primer yang diolah.

Tabel IV.21
Hasil *Post Hoc Test*
(Desain Sistem Pengendalian Manajemen)

	(I) Sampel	(J) Sampel	Mean	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
			Difference (I – J)			Lower Bound	Upper Bound
LSD	<i>General Manager</i>	<i>Marketing Manager</i>	-10,04	16,562	0,546	-43,04	22,95

<i>Operational Manager</i>	0,93	16,425	0,955	-31,79	33,65
--------------------------------	------	--------	-------	--------	-------

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil *Post Hoc Test* dapat dilihat bahwa nilai signifikansi perbedaan antara *general manager* dan *marketing manager* adalah sebesar 0,546 atau lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima, atau H4 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan (sama) mengenai desain sistem pengendalian manajemen antara persepsi *general manager* dan *marketing manager*.

Nilai signifikansi perbedaan antara *general manager* dan *marketing manager* adalah sebesar 0,955 atau lebih besar dari 0,05 maka H0 diterima, atau H5 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan (sama) mengenai desain sistem pengendalian manajemen antara persepsi *general manager* dan *operational manager*.

C. Pembahasan dan Perbandingan Hasil Penelitian Dengan Hasil Penelitian

Terdahulu

Ringkasan hipotesis alternatif dan hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel IV.22
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Alternatif	Hasil penelitian
H1: Strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen.	(p)t-test stg < 0,05

H2: Budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	(p)t-test cul < 0,05
H3: Terdapat persamaan persepsi tentang strategi bisnis antara <i>general manager</i> dan <i>marketing manager</i> .	$\text{Mu (stg gm)} = \text{Mu (stg mm)}$
H4: Terdapat persamaan persepsi tentang strategi bisnis antara <i>general manager</i> dan <i>operational manager</i> .	$\text{Mu (stg gm)} = \text{Mu (stg om)}$
H5: Terdapat persamaan persepsi tentang budaya antara <i>general manager</i> dan <i>marketing manager</i> .	$\text{Mu (cul gm)} = \text{Mu (cul mm)}$

Dilanjutkan...

Tabel IV.22 (Lanjutan)

H6: Terdapat persamaan persepsi tentang budaya antara <i>general manager</i> dan <i>operational manager</i> .	$\text{Mu (cul gm)} = \text{Mu (cul om)}$
H7: Terdapat persamaan persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara <i>general manager</i> dan <i>marketing manager</i> .	$\text{Mu (mcs gm)} = \text{Mu (mcs mm)}$
H8: Terdapat persamaan persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara <i>general manager</i> dan <i>operational manager</i> .	$\text{Mu (mcs gm)} = \text{Mu (mcs om)}$

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen tidak

didukung oleh hasil penelitian ini karena $(p)t\text{-test stg} < 0,05$ yang ditunjukkan pada tabel IV.12 Hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi berpengaruh positif terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Hal ini mengindikasikan strategi yang kompetitif berperan besar dalam pendesainan sistem pengendalian yang baik dan *sophisticated*. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Chenhall(2003) yang menyatakan bahwa strategi bisnis berkorelasi positif terhadap desain sistem pengendalian manajemen dan hasil penelitian Govindarajan dan Fisher (1990), yang meneliti *manager* dari 145 *Strategy Bussiness Units* dari 24 perusahaan, yang menyatakan bahwa efektivitas pengendalian output dalam SBUs dipengaruhi oleh *low cost strategy*, dan pengendalian perilaku yang dipengaruhi *differentiator*.

Pada tabel IV.12 hasil pengujian tidak mendukung hipotesis 2 yang menyatakan budaya tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen karena $(p)t\text{-test cul} < 0,05$. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *corporate culture* maka desain sistem pengendalian manajemen semakin tinggi dan *sophisticated*. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Chenhall (2003) yang menyatakan bahwa budaya berkorelasi positif terhadap desain sistem pengendalian manajemen dan hasil penelitian Chow, Shields, dan Wu (1999), yang meneliti 159 *manager* Taiwan yang bekerja di perusahaan-perusahaan Jepang dan Amerika

Serikat yang beroperasi di negara Taiwan, yang menyatakan bahwa budaya nasional Taiwan merupakan determinan yang penting untuk desain sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan Jepang dan Amerika Serikat yang beroperasi di negara Taiwan.

Hipotesis 3 dan 4 yang menyatakan terdapat perbedaan persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* tidak benar didukung hasil penelitian ini karena (p)F-test (*Post Hoc Test*) $stg > 0,05$ seperti yang ditunjukkan pada tabel IV.15. hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*. Hal ini sebagai indikasi tidak adanya perbedaan persepsi mengenai strategi bisnis karena masing-masing manajer diselaraskan pemahamannya akan strategi bisnis perusahaan agar bisa mencapai tujuan-tujuan (*goals congruence*) perusahaan secara maksimal.

Hasil pengujian pada tabel IV.18 tidak berhasil mendukung hipotesis 5 dan 6 yang menyatakan terdapat perbedaan persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* karena (p)F-test (*Post Hoc Test*) $cul > 0,05$. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*. Hal ini sebagai indikasi tidak adanya perbedaan persepsi

mengenai budaya karena masing-masing manajer diselaraskan pemahaman akan budaya perusahaan secara umum untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Hasil pengujian pada tabel IV.21 tidak berhasil mendukung hipotesis 7 dan 8 yang menyatakan terdapat perbedaan persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* karena (p)F-test (*Post Hoc Test*) $mcs > 0,05$. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan persepsi desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*. Hal ini sebagai indikasi tidak adanya perbedaan persepsi mengenai desain sistem pengendalian manajemen karena masing-masing manajer diselaraskan pemahamannya akan desain sistem pengendalian manajemen agar bisa meraih keterpaduan tujuan perusahaan.

Tabel IV.23
Perbandingan Hasil Penelitian
Dengan Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil Penelitian
Chenhall (2003)	▪ Desain MCS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketidakpastian lingkungan. ▪ Teknologi ▪ Struktur Organisasi ▪ Ukuran Perusahaan. ▪ Strategi Bisnis. ▪ Budaya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keenam faktor kontinjensi tersebut berkolerasi positif terhadap desain MCS.

Govindarajan dan Fisher (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektivitas Unit Bisnis Strategi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mekanisme pengendalian (output dan perilaku) ▪ Strategi ▪ Level of resource sharing (antara Unit Bisnis Strategi) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektivitas pengendalian <i>output</i> dalam SBUs dipengaruhi oleh <i>Low Cost Strategy</i> ▪ Efektivitas pengendalian perilaku dalam SBUs dipengaruhi oleh <i>Differentiator</i>.
Chow, Shields, dan Wu (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desentralisasi activities. ▪ Structuring of Participative advantage. ▪ Standard tightness. ▪ Participative performance evaluation. ▪ Controllability filters. ▪ Performance contingent financial rewards. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualism. ▪ Masculinity. ▪ Power Distance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budaya mempengaruhi secara signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen.
Penelitian ini	Desain MCS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategi Bisnis ▪ Budaya 	Strategi bisnis dan Budaya berkorelasi positif terhadap desain MCS.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini sebagai tindakan investigasi pengaruh strategi bisnis dan budaya terhadap desain sistem pengendalian manajemen dan analisis persepsi tentang strategi bisnis, budaya, dan desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*.

Hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut ini.

1. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Chenhall (2003), Kober, Juliana dan Paul (2004), Marginson (2002), Shin dan Yong (2001) dan Fisher dan Govindarajan (1990) yang mendukung hubungan antara strategi bisnis dan desain sistem pengendalian manajemen.
2. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa budaya berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Chenhall (2003), Simons (2000), Harrison dan McKinnon (1999), Hopwood (1986), dan Chow, Shields, dan Wu (1999) yang mendukung pentingnya hubungan antara budaya dan desain sistem pengendalian manajemen.
3. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *marketing manager* bidang perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah sama.
4. Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa persepsi tentang strategi bisnis antara *general manager* dengan *operational manager* bidang perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah sama.
5. Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* bidang perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah sama.

6. Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *operational manager* bidang perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah sama.
7. Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *marketing manager* bidang perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah sama.
8. Hasil pengujian hipotesis 8 menunjukkan bahwa persepsi tentang desain sistem pengendalian manajemen antara *general manager* dengan *operational manager* pada perhotelan di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta adalah sama.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini menimbulkan implikasi bagi manajer bidang perhotelan sebagai berikut.

- 1) Desain sistem pengendalian manajemen berkolerasi positif dengan strategi bisnis. Oleh karena itu, strategi bisnis perusahaan hendaknya ditentukan dengan matang karena strategi bisnis merupakan salah satu faktor yang penting yang mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen.
- 2) Desain sistem pengendalian manajemen juga dipengaruhi secara positif oleh budaya. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan budaya yang ada dalam perusahaan, karena budaya adalah merupakan determinan-determinan kunci untuk sikap-sikap kerja para manajer, dimana

budaya menyediakan suatu kerangka kerja yang penting untuk pemahaman keputusan-keputusan dan perilaku para manajer.

- 3) Manajemen harus memperhatikan secara seksama, dampak dari persamaan persepsi tentang strategi antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager*. Hal ini sebagai indikasi tidak adanya perbedaan persepsi mengenai strategi karena masing-masing manajer diselaraskan pemahamannya akan strategi perusahaan agar bisa mencapai *goal congruance* perusahaan secara maksimal.
- 4) Adanya persamaan persepsi tentang budaya antara *general manager* dengan *marketing manager* dan *operational manager* harus diperhatikan secara seksama oleh manajemen. Hal ini sebagai indikasi tidak adanya perbedaan persepsi mengenai budaya karena masing-masing manajer diselaraskan pemahamannya mengenai budaya perusahaan secara umum agar bisa mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang diinginkan.
- 5) Dengan adanya persamaan persepsi antara *general manager*, *marketing manager* dan *operational manager* mengenai desain sistem pengendalian manajemen, hal ini mengindikasikan bahwa para manajer telah diselaraskan pemahamannya mengenai desain sistem pengendalian manajemen agar bisa mencapai keterpaduan tujuan perusahaan.

C. Kelemahan

Lingkup penelitian ini terbatas pada *general manager*, *marketing manager*, dan *operational manager* khususnya bidang perhotelan sehingga

hasilnya tidak bisa digeneralisasikan pada bidang usaha lain. Penelitian ini akan menimbulkan hasil yang berbeda bila diterapkan pada perusahaan lain seperti perdagangan, manufaktur, perhotelan dan restoran, pariwisata dan hiburan, juga pada perusahaan keuangan lain seperti bank dan asuransi. Adapun kelemahan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Adanya resiko *respon bias* dari responden karena peneliti tidak mengetahui apakah yang mengisi kuesioner adalah benar-benar responden yang tepat / bersangkutan dan responden mungkin tidak menjawab secara serius dan ketidak mampuan dalam mendeteksi *respon bias* karena hanya menggunakan *simple test*.
2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner yang disertai wawancara tidak terstruktur (sesuai kondisi responden) sehingga peneliti tidak dapat mengantisipasi terhadap responden yang tidak serius menjawab dan apakah yang mengisi kuesioner benar-benar responden yang bersangkutan.
3. Pengiriman kuesioner via pos tidak mendapatkan respon yang baik serta tidak dapat dikendalikan karena peneliti tidak bisa secara langsung bertemu dengan responden. Peneliti mengalami kesulitan untuk mengkonfirmasi apakah kuesioner sudah sampai kepada responden atau belum. Hal tersebut menyebabkan persentase tingkat pengembalian kuesioner via pos sangat kecil jika dibandingkan dengan kuesioner yang langsung diantar kepada responden.

D. Saran Penelitian Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan / kelemahan penelitian ini maka peneliti menyarankan beberapa hal berikut ini.

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan instrumen dan selalu menyesuaikan instrumen sesuai sampel unuk menghindari terjadinya bias.
2. Melakukan teknik penelitian survei yang disertai wawancara terstruktur agar memperoleh hasil yang lebih mencerminkan keadaan sesungguhnya
3. Sebaiknya peneliti memberikan kuesiner secara langsung kepada responden, agar mendapatkan respon yang lebih baik dan persentase tingkat pengembaliannya tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khadash, Husam Aldeen. 2003. **“The Accounting Disclosure of Social and Environmental Activities A Comparative Study for the Industrial Jordanian Shareholding Companies”**. Abhath Al-Yarmouk Journal: Humanities and Social Sciences.

- Alexander, Judit W. and Randolph W. Alan. 1985. "**The Fit Between Technology and Structure as Predictor of Performance**". *Academy of Management Journal* (28/4).
- Chenhall, Robert H. dan Morris, Deigan. 1986. "The Impact of Structure, Environment, and Interdependency on the Perceived Usefulness of Management Accounting System". *The Accounting Review* (January)
- Chenhall, Robert H. 2003. "**Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future.**" *Accounting Organization and Society*. Vol.28 (2-3)
- Chowa, Chee W., Shields b, Michael D., and , Wuc, Anne. 1999. "**The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations**". *Accounting, Organizations and Society* (Vol. 24)
- Dunk, A. S. 1989. "**Budget Emphasis, Budgetary Participation and Managerial Performance**". *Accounting, Organization, and Society* (Volume 14 number 4)
- Fisher, Joseph. 1995. "**Contingency-based research on management control systems: Categorization by Level of Complexity**". *Journal of Accounting Literature*. (Vol 14)
- Gul, Ferdinand A. 1991. "**The effect of Management Accounting System and Environment Uncertainty on Samll Business Managers' Performance**". *Accounting and Business Research* (Winter)
- Harrison, Graeme L. and Jill L. McKinnon. 1999. "**Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state**". *Accounting, Organizations and Society* (Vol. 24)
- Hayes, David C. 1977. "**The Contingency Theory of Managerial Accounting**" *The Accounting Review* (January).
- Horngren, Sundem, and Stratton. 1999. **Introduction to Management Accounting**.
Prentice-Hall International, Inc. 1999 (11th edition)
- Horngren. 2004. "**Management Accounting**". *Journal of Management Accounting Research*.

- Imoisili, O. A. 1989. **"The role of Budget Data in the Evaluation of Managerial Performance"**. Accounting, Organization, and Society (Volume 14 number 4)
- Indriantoro, Nur. 1993. **"The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culcural Dimension as Moderating Variabels"**. Publication No. 18 (disertasi). Jakarta: Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi.
- Ivancevich, John. 1976. **"The Effect of Goal Setting on Performance and job Satisfaction"**. Journal of Applied Psychology (October)
- Jan Greve.2004. **"Forms of contingency in management accounting research—a critical review"**. Accounting, Organizations and Society (Vol. 29) 303–326
- Jonas Gerdin. 2005.**"Conceptualizations of contingency fit in management accounting research—correspondence between statistical models used and core contingency theory assumptions"**. www.cf.ac.uk/carbs/research/cafbbru/2005ISCAR/Askarany.pdf
- Joseph Fisher. 1995. **"Contingency-based research on management control systems: Categorization by Level of Complexity"**. Journal of Accounting Literature. (Vol 14)
- Kenis, Izzettin. 1979. **"The Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance"**. The Accounting Review (October).
- Lawrence, Paul R. dan Lorsch, Jay W. 1969. dalam Hayes, David C. 1977. **"The Contingency Theory of Managerial Accounting"**. The Accounting Review (January).
- Merchant, Kenneth A. 1981. **"The Design of the Corporate Budgeting System: Influence on Managerial Behavior and Performance"**. The Accounting Review (October) Mia, L. 1989.
- Otley,David. 1999. **"Performance management: a framework for management control systems research"**. Management Accounting Research (March Vol. 10)
- _____. 2001. **"Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management"**. British Accounting Review (Vol 33)

- Subramaniam, Nava and Neal M Ashkanasy. 2001. **“The effect of organisational culture perceptions on the relationship between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcome”**. Australian Journal of Management. (Jun 26)
- Simons, Robert. 1995. **“Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”**. Boston: Harvard Business School Press
- Simons, Robert. 2000. **“Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy: text and Cases”**. New Jersey: Prentice Hall.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro. 1998. **“Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Indonesia”**. Kelola. No. 18 hal. 61-84
- Van der Stede, Wim A., **“The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation”**. Accounting, organizations and Society 25 (2000) 609±622

LAMPIRAN



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
FAKULTAS EKONOMI
 UNIVERSITAS SEBELAS MARET

Jl. Ir. Sutami No. 36 A Telp. KTU (0271) 647481, Dekan/Fax. (0271) 638143 Ketingan Surakarta 57126

Nomor : 104/J27.I.12/PL.04.01/2006
 Hal : Ijin Penelitian untuk Penulisan Skripsi
 Lampiran : Tiga bendel kuesioner

Yth. General Manager, Marketing Manager, dan Operational Manager Hotel
 Di Tempat

Dengan Hormat,

Kami memohonkan ijin bagi 4 (empat) orang mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret, yakni:

No	Nama	NIM
1	Chitanty Winahyu	F 0302026
2	Nina Ayu Mudhilluna	F 0302056
3	Rika Puspita Budhiarsih	F 0302066
4	Dody Sujatmoko	F 1302221

untuk mengadakan penelitian/survey di Lembaga/Perusahaan Bapak/Ibu guna memperoleh data dan data tersebut akan digunakan untuk penulisan Skripsi.

Perlu kami sampaikan, bahwa penelitian ini bersifat dan bertujuan akademis/keilmuan semata dan hasil penelitian/laporannya tidak disebarluaskan.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Surakarta, 1 Februari 2006

Dosen Pembimbing

Dekan

Hasan Fauzi, MBA, Ak.
 NIP. 131 792 944

Dra. Salamah Wahyuni, SU
 NIP. 130 676 873

KUESIONER MENGENAI
PENGARUH VARIABEL-VARIABEL
KONTINJENSI TERHADAP DESAIN SISTEM
PENGENDALIAN MANAJEMEN PERUSAHAAN

KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

1. Nama Perusahaan :
2. Alamat Perusahaan :

TENTANG DIRI BAPAK/IBU

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jabatan :
3. Umur :
4. Jenis kelamin :
5. Pendidikan :
6. Masa kerja :

INSTRUMEN DESAIN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Tujuan pertanyaan berikut adalah mendapatkan data empiris mengenai karakteristik desain sistem pengendalian manajemen di perusahaan Bapak/Ibu. Karakteristik desain sistem pengendalian manajemen dibagi dalam empat kategori, yaitu: (1) *belief system*, (2) *boundary system*, (3) *diagnostic control*, dan (4) *interactive control*. Keempat karakteristik tersebut masing-masing akan dijabarkan ke dalam beberapa pertanyaan. Dalam kuesioner ini disajikan dua titik ekstrem **(1) sangat rendah** hingga **(6) sangat tinggi**. Jawaban yang mengarah ke angka 6 menunjukkan bahwa respon Bapak/Ibu semakin tinggi, dengan keterangan skala:

1	2	3	4	5	6
Sangat rendah	Rendah	Cukup rendah	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat tinggi

Responlah dengan memberikan tanda (✓) pada kotak yang tersedia sesuai dengan keterangan skala di atas.

Belief System

- a) Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu telah mempunyai dan mengkomunikasikan secara formal hal-hal berikut ini untuk menginspirasi dan membantu jajaran perusahaan guna memberikan arahan agar bisa secara kreatif menciptakan hal-hal baru untuk kemajuan perusahaan.

	1	2	3	4	5	6
Visi dan misi perusahaan						
Moto perusahaan (<i>basic of principle and value</i>)						
Tujuan perusahaan						
Nilai inti perusahaan						

- b) Pentingnya hal-hal berikut ini dalam organisasi Bapak/Ibu :

	1	2	3	4	5	6
Visi dan misi perusahaan						
Moto perusahaan (<i>basic of principle and value</i>)						
Tujuan perusahaan						
Nilai inti perusahaan						

- c) *Opportunity-seeking behavior*

Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menciptakan perilaku kreatif kepada jajaran untuk menciptakan hal-hal baru bagi kepentingan perusahaan.

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

- d) *Degree Empowerment*

Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu memberdayakan para jajaran untuk selalu menciptakan cara-cara baru guna peningkatan kepuasan pelanggan.

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

- e) *Degree of Autonomy*

Sejauh mana kewenangan terhadap hal-hal berikut diberikan kepada tingkat manajemen yang lebih rendah

	1	2	3	4	5	6
Pengembangan produk atau jasa baru						
Pembelian peralatan (barang modal)						
Pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja						
Pengadaan barang input dari <i>supplier</i>						
Pelaksanaan jadwal dan prosedur						
Penentuan harga jual						

Boundary System

a) **(Fatal of Error)** Kesalahan fatal

Berikut merupakan kesalahan fatal yang bisa dilakukan jajaran perusahaan yang berakibat pada munculnya risiko strategis bagi perusahaan. Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menyadari hal-hal tersebut:

	1	2	3	4	5	6
Kesalahan karena melakukan sesuatu yang seharusnya tidak dilakukan (<i>error of commission</i>)						
Kesalahan karena tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan (<i>error of omission</i>)						
Kesalahan karena keterbatasan informasi manajemen (<i>incomplete management information</i>)						
Kesalahan yang bersumber dari Ketidakefisiensian dan kemacetan operasi perusahaan (<i>inefficiency and breakdown</i>)						

b) **Risk to be avoided** (Resiko yang dapat dihindari)

Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu dapat memahami dan mengantisipasi adanya resiko-resiko strategis perusahaan berikut ini:

	1	2	3	4	5	6
Resiko Operasi						
Resiko perbaikan aset						
Resiko persaingan						
Resiko reputasi atau <i>franchise</i>						

c) Sejauh mana Perusahaan Bapak/Ibu saat ini menghadapi situasi berikut :

	1	2	3	4	5	6
Buruknya penyediaan barang/jasa						
Kemacetan operasi perusahaan						
Komplain dari nasabah						
Masalah lingkungan						
Masalah sosial						
Masalah dengan kurs						
Masalah utang						
Masalah kredit pelanggan						
Masalah country risk						
Masalah paten						
Masalah pengenalan produk/jasa baru dari pesaing						
Masalah perubahan peraturan						
Masalah proses pengadilan (<i>Pending litigation</i>)						

- d) Se jauh mana perusahaan melakukan tekanan internal berikut ini karena masalah yang berhubungan dengan pertumbuhan perusahaan.

	1	2	3	4	5	6
Kinerja yang tinggi						
Ekspansi secara cepat						
Banyaknya karyawan tidak berpengalaman						

- e) Se jauh mana perusahaan Bapak/Ibu melakukan tekanan internal karena masalah yang berhubungan dengan budaya

	1	2	3	4	5	6
Reward bagi orang yang bersedia menghadapi risiko						
Ketahanan eksekutif menghadapi berita buruk						
Tingkat persaingan internal						

- f) Se jauh mana perusahaan Bapak/Ibu melakukan tekanan internal karena alasan yang berhubungan dengan manajemen informasi.

	1	2	3	4	5	6
Kompleksitas dan perputaran transaksi						
Adanya celah antara pengukuran kinerja <i>diagnostic</i>						
Derajat desentralisasi pengambilan keputusan						

- g) *Code of Business Conduct* (Kode Etik)

Untuk menjaga agar para jajaran perusahaan tidak melakukan tindakan yang menyebabkan risiko strategi perusahaan, perlu adanya aturan yang diwadahi dengan nama *Code of Business Coduct* dan sanksi bagi pelanggar.

Se jauh mana perusahaan Bapak/Ibu mengaplikasikan kode etik untuk hal-hal berikut:

	1	2	3	4	5	6
Konflik kepentingan						
Aktivitas yang bertentangan dengan anti trust law						
Pengungkapan informasi perusahaan yang bersifat rahasia						
Perdagangan dalam pengamanan perusahaan berdasar informasi yang tidak dipublikasikan						
Pembayaran ilegal pada aparat pemerintah						

h) Batasan-batasan strategi

Perusahaan mempunyai batasan strategi yang harus dipahami oleh jajaran perusahaan yang ditimbulkan adanya sumber daya dan gagasan yang tidak mendukung strategi perusahaan. Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu mempunyai dan mengkomunikasikan batasan strategi berikut sebagai bagian dari proses perencanaan formal perusahaan.

	1	2	3	4	5	6
Tingkat minimum kinerja keuangan (misal: ROI, pendapatan)						
Posisi persaingan minimal yang dipertahankan (misal: <i>market leader</i> , pertumbuhan yang pasti)						
Barang dan jasa yang menyimpang dari kompetensi inti						
Posisi pasar dan persaingan yang harus dihindari						

i) Pengendalian internal

Sebagai bagian dari *boundary system* untuk mencegah adanya risiko strategi, pengendalian internal sangat diperlukan. Sejauh mana hal-hal berikut diimplementasi dalam perusahaan Bapak/Ibu:

	1	2	3	4	5	6
Pemisahan tugas secara jelas						
Level otorisasi yang jelas						
Adanya perlindungan yang memadai terhadap aset yang berharga						
Audit intern						
Pencatatan yang lengkap dan akurat						
Akses terbatas pada database dan sistem informasi						
Pelaporan secara tepat waktu						
Adanya staf pengendalian dan akuntansi yang memadai						
Adanya system rotasi jabatan						
Adanya sumber daya yang memadai untuk melakukan aktivitas rekonsiliasi dan pengecekan						

Diagnostic Control

a) Sistem umpan balik

Salah satu tipe pengendalian yang sering dan umum dilakukan perusahaan adalah yang disebut *diagnostic control*. Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menggunakan system berikut ini.

	1	2	3	4	5	6
Perencanaan laba						
Balance scorecard						
Anggaran biaya						
sistem monitoring proyek						
Sistem monitoring pangsa pasar						
Sistem sumber daya manusia						
Standar sistem akuntansi biaya						

b) Tujuan

	1	2	3	4	5	6
Seberapa penting tujuan perusahaan dalam perusahaan Bapak/Ibu						
Tujuan perusahaan memenuhi kriteria berikut:	<i>Understandable</i> (dapat dipahami)					
	<i>Measurable</i> (dapat diukur)					
	<i>Difficult but achievable</i> (sulit namun dapat dicapai)					
Sejauh mana tujuan perusahaan Bapak/Ibu selaras dengan tujuan unit						
Sejauh mana karyawan berpartisipasi dalam penetapan tujuan.						
Sejauh mana karyawan di perusahaan Bapak/Ibu berusaha mengungkapkan kinerja yang seharusnya bisa dicapai (<i>building slack</i>).						
Dalam penetapan tujuan, sejauh mana faktor di luar prediksi atau di luar kendali dipertimbangkan						

c) Pengukuran kinerja

	1	2	3	4	5	6
Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu dapat menetapkan pengukuran kinerja yang menjadi faktor kunci keberhasilan dalam implementasi strategi						
Sejauh mana Bapak/Ibu yakin bahwa ukuran kinerja tersebut diatas tidak mengukur variabel kinerja yang salah.						

d) Insentif

	1	2	3	4	5	6
Pentingnya sistem kompensasi bagi perusahaan Bapak/Ibu						
Sejauh mana system kompensasi yang ditetapkan perusahaan mencerminkan kinerja bagi para penerimanya						

Sejauh mana reward keuangan meningkat pada saat adanya pencapaian target atau tujuan yang tercermin di dalam anggaran setiap unit yang ada di perusahaan Bapak/Ibu					
--	--	--	--	--	--

e) Pelaporan kinerja

	1	2	3	4	5	6
Seberapa penting pelaporan kinerja bagi perusahaan						
sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menerbitkan dan mendistribusikan laporan kinerja (yang menyangkut biaya, pendapatan, dan asset) secara teratur dan tepat waktu kepada manajer yang bertanggungjawab.						
Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menggunakan prinsip <i>management by exception</i> dalam pelaporan kinerja						
Sejauh mana Sistem yang dimiliki perusahaan Bapak/Ibu dapat mendeteksi adanya penyimpangan dari rencana.						

f) Tindak lanjut hal-hal yang dikecualikan

	1	2	3	4	5	6
Seberapa penting tindak lanjut atas penyimpangan-penyimpangan yang signifikan terhadap rencana atau anggaran						
Sejauh mana Bapak/Ibu melakukan tindak lanjut setiap penyimpangan dari anggaran yang terjadi.						
Berikut adalah kemungkinan tahap-tahap dalam merespon setiap penyimpangan dari anggaran. Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menggunakan langkah-langkah tersebut:	Solusi terhadap masalah (<i>Fixing problem</i>)					
	Pencarian metode alternatif (<i>Finding alternative methods</i>)					
	Perubahan strategi (<i>Changing strategy</i>)					

Interactive Control

a) Uncertainty strategy

- (1) Sejauh mana Bapak/Ibu menyadari bahwa perusahaan Bapak/Ibu menghadapi ketidakpastian strategi, yaitu faktor-faktor yang muncul

yang bisa mengancam kegagalan di dalam pencapaian tujuan perusahaan.

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

- (2) Pentingnya keberadaan sistem yang terfokus pada ketidakpastian dengan cara mendeksi setiap problem internal dan eksternal dan bisa mengancam kegagalan implementasi strategi dan menginformasikannya kepada manajemen.

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

- (3) Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu akan sangat rentan terhadap perubahan-perubahan berikut:

	1	2	3	4	5	6
Teknologi						
Keinginan dan demografis pelanggan						
Peraturan pemerintah dan proteksi pasar						
Keluar masuknya pesaing						

- (4) Pentingnya penetapan strategi perusahaan bagi jajaran yang lebih rendah.

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

- (5) Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menerapkan masalah ini.

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

- (6) Pentingnya komunikasi baik secara formal dan informal antara pimpinan dengan jajaran di bawahnya dalam aktivitas pengambilan keputusan.

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

- (7) Sejauh mana perusahaan Bapak/Ibu menggunakan sistem-sistem berikut di dalam proses interaktif secara formal.

	1	2	3	4	5	6
Sistem perencanaan laba						
Sistem manajemen proyek						
Sistem intelegence perusahaan						

- (8) Pentingnya kelompok staf untuk mendukung sistem pengendalian interaktif di atas.

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

- (9) Se jauh mana perusahaan Bapak/Ibu mempunyai staf dimaksud yang memadai.

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

INSTRUMEN MENGENAI STRATEGI

Berikut ini pertanyaan-pertanyaan mengenai bagaimana Bapak/Ibu memposisikan bisnis Bapak/Ibu terhadap para pesaing. Dalam kuesioner ini disajikan dua titik ekstrim **(1) sangat rendah** hingga **(6) sangat tinggi**. Jawaban yang mengarah ke angka 6 menunjukkan bahwa Bapak/Ibu semakin baik memposisikan bisnis Bapak/Ibu terhadap para pesaing lainnya. Keterangan:

1	2	3	4	5	6
Sangat rendah	Rendah	Cukup rendah	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat tinggi

No		1	2	3	4	5	6
1	Harga Jual Produk						
2	Biaya-Biaya R&D						
3	Kualitas Produk						
4	<i>Brand Image</i>						
5	Fitur-Fitur Produk						

INSTRUMEN MENGENAI BUDAYA

Pada item kuesioner, tunjukkanlah seberapa jauh Bapak/Ibu setuju atau tidak setuju dengan masing-masing pertanyaan.

1	2	3	4	5	6
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju

No		1	2	3	4	5	6
1.	Penting untuk mempunyai syarat-syarat pekerjaan dan instruksi yang ditulis dengan terinci sehingga pegawai selalu tahu apa yang diharapkan dari mereka.						
2.	Manajer mengharapkan pegawai untuk mengikuti instruksi dan prosedur dengan sebaik-baiknya.						
3.	Peraturan sangat penting karena hal itu memberikan informasi kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan oleh organisasi dari mereka.						
4.	Prosedur operasi baku sangat membantu bagi						

	pegawai di tempat kerja.							
5.	Instruksi operasi penting untuk pegawai di tempat kerja.							
6.	Kesejahteraan kelompok adalah lebih penting daripada balasan untuk individu.							
7.	Keberhasilan kelompok lebih penting daripada keberhasilan individu.							
8.	Diterima oleh anggota kelompok kerja Bapak/Ibu merupakan hal yang sangat penting.							
9.	Pegawai seharusnya hanya berusaha mencapai tujuannya setelah mempertimbangkan kesejahteraan kelompok.							
10.	Manajer seharusnya mendorong loyalitas kelompok meskipun tujuan individu terkorbankan.							
11.	Individu diharapkan untuk mengorbankan tujuannya dalam rangka untuk keberhasilan kelompok.							
12.	Manajer seharusnya membuat sebagian besar keputusan tanpa konsultasi bawahannya.							
13.	Seringkali diperlukan bagi seorang manajer untuk menggunakan wewenang dan kekuasaan ketika berurusan dengan bawahannya.							
14.	Manajer mestinya jarang meminta pendapat pegawai-pegawainya.							
15.	Manajer seharusnya menghindari hubungan sosial dengan pegawai di luar pekerjaan.							
16.	Pegawai tidak seharusnya tidak setuju dengan keputusan manajemen.							
17.	Manajer tidak seharusnya melimpahkan tugas-tugas penting kepada pegawai.							
18.	Manajer seharusnya membantu pegawai apabila mereka mengalami masalah keluarga.							
19.	Manajemen harus memperhatikan apakah pekerja-pekerjanya berpakaian pantas dan cukup pangannya.							
20.	Seorang menejer seharusnya membantu pegawai memecahkan masalah-masalah pribadi mereka.							
21.	Manajemen seharusnya memperhatikan bahwa pelayanan kesehatan diberikan untuk semua pegawai.							
22.	Manajemen seharusnya memperhatikan anak-anak pegawainya cukup memadai pendidikannya.							
23.	Manajemen seharusnya memberikan bantuan hukum untuk pegawai-pegawainya yang mengalami masalah hukum.							
24.	Manajemen seharusnya memperhatikan pegawai-pegawainya sebagaimana mereka memperlakukan anak-anaknya sendiri.							
25.	Pertemuan-pertemuan biasanya berjalan lebih lancar apabila dipimpin oleh seorang pria.							
26.	Lebih penting bagi seorang pria untuk memiliki karir profesional daripada bagi seorang wanita untuk							

	memiliki karir profesional.						
27.	Pria biasanya memecahkan masalah dengan analisa logis, wanita biasanya memecahkan masalah dengan nalurinya.						
28.	Memecahkan masalah organisasi biasanya membutuhkan pendekatan aktif-mendesak yang merupakan sifat khas pria.						
29.	Lebih disukai apabila pria menduduki posisi tingkat tinggi daripada wanita.						

KOMENTAR DAN SARAN TERHADAP PENELITIAN

Mohon Bapak/Ibu memberikan komentar dan saran terhadap penelitian ini. Segala kritik dan masukan Bapak/Ibu akan sangat berarti bagi penelitian kami agar menjadi lebih baik.

KOMENTAR

SARAN

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam proses penelitian kami. Semoga hal ini akan bermanfaat.

SCORING KUESIONER MCS, STRATEGI BISNIS, DAN BUDAYA

	SAMP EL KUESIONER	Belief													
		a				b				c					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	1	2	3	4	
1	MM MENDUT JOGJA	1	2	1	1	1	1	2	1	3	2	3	1	1	1
2	OM MENDUT JOGJA	4	4	6	6	5	4	4	4	4	4	5	2	1	2
3	GM RAMAYANA JOGJA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	MM RAMAYANA JOGJA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	OM RAMAYANA JOGJA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	GM MURIA SEMARANG	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	4	4	5	2
7	MM MURIA SEMARANG	5	5	6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	1	4
8	OM MURIA SEMARANG	5	5	6	4	6	6	6	4	6	6	5	4	3	4
9	MM METRO SEMARANG	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
10	OM METRO SEMARANG	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	GM BUKIT PERMAI SEMARANG	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4
12	MM BUKIT PERMAI SEMARANG	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4
13	OM BUKIT PERMAI SEMARANG	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4
14	GM BALI SEMARANG	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
15	MM BALI SEMARANG	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
16	OM BALI SEMARANG	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3
17	GM KALINGGA STAR JEPARA	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	2	5
18	MM KALINGGA STAR JEPARA	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	2	5
19	GM RIVER CASTLE JOGJA	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4
20	OM RIVER CASTLE JOGJA	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4
21	MM GRAND ORCHID SOLO	6	5	6	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5
22	OM GRAND ORCHID SOLO	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	4	4	4
23	MM CAKRA KEMBANG JOGJA	4	5	4	4	6	5	4	4	6	4	5	5	3	5
24	OM CAKRA KEMBANG JOGJA	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4
25	MM SANASHTRI SOLO	5	6	5	5	6	6	6	6	4	5	5	4	2	4
26	OM SANASHTRI SOLO	5	6	5	5	6	6	6	6	4	5	5	4	2	4
27	GM DANA SOLO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
28	MM DANA SOLO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
29	OM DANA SOLO	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6
30	GM DELIMA CILACAP	4	5	6	6	4	3	5	5	5	5	6	5	2	5
31	MM DELIMA CILACAP	4	3	6	6	6	3	6	6	6	6	6	5	2	4
32	OM DELIMA CILACAP	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
33	GM KUSUMA KARTIKA SOLO	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	2	3
34	MM KUSUMA KARTIKA SOLO	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	2	3
35	OM KUSUMA KARTIKA SOLO	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	2	3
36	GM MUTIARA CILACAP	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
37	MM MUTIARA CILACAP	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
38	OM MUTIARA CILACAP	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
39	GM SAHID RAYA SOLO	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4
40	MM SAHID RAYA SOLO	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. STG1	4.077	.598	78
2. STG2	4.013	.693	78
3. STG3	4.360	.720	78
4. STG4	4.321	.830	78
5. STG5	4.231	.755	78
6. STG	21.000	2.668	78

Statistics for	Mean	Variance	N of Std Dev	Variables
SCALE	42.000	28.468	5.336	6

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
STG1	37.923	25.345	.459	.788
STG2	37.987	24.117	.569	.771
STG3	37.641	22.597	.782	.740
STG4	37.680	22.198	.715	.741
STG5	37.769	22.232	.796	.735
STG	21.000	7.117	1.000	.791

Reliability Coefficients

N of Cases = 78

N of Items = 6

Alpha = .790

Reliability MCS

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	78	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	78	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	108

Input Regresi ANOVA Chitanty Winahyu.sav

	jabatan	mcs	strategy	culture
1	General Manager	502	21	129
2	General Manager	409	20	145
3	General Manager	457	20	125
4	General Manager	472	24	111
5	General Manager	402	19	118
6	General Manager	391	18	100
7	General Manager	432	20	118
8	General Manager	503	24	109
9	General Manager	437	19	122
10	General Manager	493	22	148
11	General Manager	448	28	130
12	General Manager	404	21	114
13	General Manager	381	25	123
14	General Manager	342	22	120
15	General Manager	473	20	116
16	General Manager	500	22	133
17	General Manager	388	23	131
18	General Manager	380	20	116
19	General Manager	424	22	103

20	General Manager	434	18	120
21	General Manager	429	21	127
22	General Manager	527	20	124
23	General Manager	405	20	102
24	Marketing Manager	257	20	114
25	Marketing Manager	502	21	129
26	Marketing Manager	369	19	111
27	Marketing Manager	440	20	115
28	Marketing Manager	457	20	125
29	Marketing Manager	615	25	145
30	Marketing Manager	401	19	118
31	Marketing Manager	509	23	121
32	Marketing Manager	487	20	135
33	Marketing Manager	492	26	116
34	Marketing Manager	518	20	134
35	Marketing Manager	578	23	127
36	Marketing Manager	438	19	122
37	Marketing Manager	464	22	109
38	Marketing Manager	445	28	130
39	Marketing Manager	405	23	116
40	Marketing Manager	415	18	111
41	Marketing Manager	343	22	120
42	Marketing Manager	434	19	134
43	Marketing Manager	368	19	94
44	Marketing Manager	416	25	122
45	Marketing Manager	444	17	120
46	Marketing Manager	426	20	124
47	Marketing Manager	432	17	109
48	Marketing Manager	462	20	122
49	Marketing Manager	527	20	124
50	Marketing Manager	405	20	102
51	Operational Manager	384	17	141
52	Operational Manager	501	21	129
53	Operational Manager	469	19	116
54	Operational Manager	440	21	111
55	Operational Manager	457	20	125
56	Operational Manager	388	16	119
57	Operational Manager	400	18	100
58	Operational Manager	501	25	109
59	Operational Manager	447	20	145
60	Operational Manager	492	26	116
61	Operational Manager	503	23	133
62	Operational Manager	518	27	102
63	Operational Manager	437	19	122
64	Operational Manager	418	20	129

65	Operational Manager	446	28	130
66	Operational Manager	419	22	124
67	Operational Manager	342	22	120
68	Operational Manager	375	22	128
69	Operational Manager	439	20	135
70	Operational Manager	500	22	133
71	Operational Manager	394	23	99
72	Operational Manager	412	18	115
73	Operational Manager	375	19	96
74	Operational Manager	377	18	105
75	Operational Manager	396	18	110
76	Operational Manager	426	20	117
77	Operational Manager	527	20	124
78	Operational Manager	405	20	102

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MCS	439.36	57.828	78
STRATEGY	21.00	2.668	78
CULTURE	120.10	11.947	78

Correlations

		MCS	STRATEGY	CULTURE
Pearson Correlation	MCS	1.000	.323	.365
	STRATEGY	.323	1.000	.150
	CULTURE	.365	.150	1.000
Sig. (1-tailed)	MCS	.	.002	.001
	STRATEGY	.002	.	.095
	CULTURE	.001	.095	.
N	MCS	78	78	78
	STRATEGY	78	78	78
	CULTURE	78	78	78

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53349.272	2	26674.636	9.800	.000 ^a
	Residual	204140.7	75	2721.876		
	Total	257489.9	77			

a. Predictors: (Constant), CULTURE, STRATEGY

b. Dependent Variable: MCS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	125.905	71.217		1.768	.081
	STRATEGY	5.950	2.254	.274	2.639	.010
	CULTURE	1.570	.503	.324	3.118	.003

a. Dependent Variable: MCS

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CULTURE, STRATEG Y ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: MCS

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.186	52.172

a. Predictors: (Constant), CULTURE, STRATEGY

Oneway

Descriptives

STG

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
General Manager	23	21.26	2.359	.492	20.24	22.28
Marketing Manager	27	20.93	2.702	.520	19.86	21.99
Operational Manager	28	20.86	2.940	.556	19.72	22.00
Total	78	21.00	2.668	.302	20.40	21.60

Test of Homogeneity of Variances

STG

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.526	2	75	.593

ANOVA

STG

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.285	2	1.142	.157	.855
Within Groups	545.715	75	7.276		
Total	548.000	77			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: STG

LSD

(I) JABATAN	(J) JABATAN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
General Manager	Marketing Manager	.33	.765	.663	-1.19	
	Operational Manager	.40	.759	.596	-1.11	
Marketing Manager	General Manager	-.33	.765	.663	-1.86	
	Operational Manager	.07	.728	.925	-1.38	
Operational Manager	General Manager	-.40	.759	.596	-1.92	
	Marketing Manager	-.07	.728	.925	-1.52	

Oneway

Descriptives

CUL

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
General Manager	23	121.04	12.152	2.534	115.79	126.30
Marketing Manager	27	120.33	10.813	2.081	116.06	124.61
Operational Manager	28	119.11	13.127	2.481	114.02	124.20
Total	78	120.10	11.947	1.353	117.41	122.80

Test of Homogeneity of Variances

CUL

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.917	2	75	.404

ANOVA

CUL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	49.544	2	24.772	.170	.844
Within Groups	10941.635	75	145.888		
Total	10991.179	77			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: CUL

LSD

(I) JABATAN	(J) JABATAN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
General Manager	Marketing Manager	.71	3.427	.836	-6.12	
	Operational Manager	1.94	3.399	.571	-4.83	
Marketing Manager	General Manager	-.71	3.427	.836	-7.54	
	Operational Manager	1.23	3.258	.708	-5.26	
Operational Manager	General Manager	-1.94	3.399	.571	-8.71	
	Marketing Manager	-1.23	3.258	.708	-7.72	

Oneway

Descriptives

MCS

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
General Manager	23	436.22	48.209	10.052	415.37	457.06
Marketing Manager	27	446.26	72.262	13.907	417.67	474.85
Operational Manager	28	435.29	50.412	9.527	415.74	454.83
Total	78	439.36	57.828	6.548	426.32	452.40

Test of Homogeneity of Variances

MCS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.919	2	75	.403

ANOVA

MCS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1977.136	2	988.568	.290	.749
Within Groups	255512.8	75	3406.838		
Total	257489.9	77			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: MCS

LSD

(I) JABATAN	(J) JABATAN	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
General Manager	Marketing Manager	-10.04	16.562	.546	-43.04	
	Operational Manager	.93	16.425	.955	-31.79	
Marketing Manager	General Manager	10.04	16.562	.546	-22.95	
	Operational Manager	10.97	15.743	.488	-20.39	
Operational Manager	General Manager	-.93	16.425	.955	-33.65	
	Marketing Manager	-10.97	15.743	.488	-42.34	

DAFTAR HOTEL BERBINTANG DI PROPINSI JAWA TENGAH

KOTA	*	**	***	****	*****
SEMARANG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metro Grand Park ▪ Amanda Cottage ▪ Nyata Plaza ▪ Plaza Candi Baru ▪ Grasia ▪ Muria ▪ Nugraha Wisata ▪ Ungaran Cantik ▪ Bukit Asri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Santika ▪ Siranda ▪ Sron dol Indah ▪ Natour Dibya Putri ▪ Telomoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puri Garden ▪ Horizon 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graha Santika ▪ Patra Jasa ▪ Ciputra ▪ Novotel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grand Candi

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bukit Permai ▪ Candi Indah ▪ Permata Hijau ▪ Quirin ▪ Alam Indah ▪ Rinjani ▪ Siliwangi 				
SOLO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indah Jaya ▪ Sanashtri ▪ Trio ▪ Graham Indah ▪ Wisata Indah ▪ Indah Palace ▪ Sadinah Yosodiputro ▪ Narita ▪ Grand Setiakawan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grand Orchid ▪ Comfort Inn ▪ Diamond ▪ Dana ▪ Asia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cakra ▪ Solo Inn ▪ Riyadi Palace ▪ Agas ▪ Kusuma Kartika Sari 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sahid Raya Solo ▪ Kusuma Sahid Prince ▪ Novotel ▪ Quality 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lor Inn
MAGELANG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trio ▪ Puri Asri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borobudur Indah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Magelang Plaza 		
CILACAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cilacap Indah ▪ Delyma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graham Indah ▪ Mutiara Cilacap ▪ Tiga Intan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wijaya Kusuma 		
PURWOKERTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Borobudur 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynasty ▪ Queen Garden ▪ Cottage 		
TEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guci Garden ▪ Alexander ▪ Karlita ▪ Grand ▪ Suasana Baru 				
PEKALONGAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hayamwuruk ▪ Jayadipa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Istana ▪ Nirwana ▪ Kenanga Indah 			
WONOSOBO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bhima ▪ Parama ▪ Sri Kencana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kresna 			

TEMANGGUNG	▪ Indraloka Kusuma				
JEPARA	▪ Kalingga Star ▪ Jepara Indah				
KARANGANYAR		▪ Pondok Asri			
GROBOGAN	▪ Griya Laksana				
BLORA	▪ Miranda				
SUKOHARJO		▪ Sadinah Yosodipur o			
KUDUS	▪ Notosari Permai	▪ Kudus Asri Jaya			
PATI	▪ Kurnia ▪ Merdeka				
SALATIGA				▪ Quality Wahid	

DAFTAR HOTEL BERBINTANG DI PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

KOTA	*	**	***	****	*****
YOGYAKARTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batik Palace ▪ Prambanan Village ▪ Ramayana ▪ Dwi Pari ▪ Grage ▪ Peti Mas ▪ Ishiro Kencana ▪ Duta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendut ▪ Arjuna Plaza ▪ Matahari ▪ River Castle ▪ Wisma LPP ▪ Poeri Devata ▪ Yogya Plaza Dioni 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queen of The South ▪ Sejahtera Family ▪ Brongto ▪ Dusun Djogja Village Inn ▪ Jayakarta ▪ Puri Artha Cottage ▪ Sri Wedari ▪ Mutiara ▪ Phoenix Heritage ▪ Ibis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saphir ▪ Inna Garuda ▪ Sahid Garden Hotel ▪ Santika ▪ Century Yogya Int'l ▪ Novotel ▪ Quality ▪ Radison Jogja ▪ Sahid Raya 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melia Purosani ▪ Sheraton Mustika ▪ Hyatt Regency ▪ The Cangkringan Spa & Villas

	<ul style="list-style-type: none">▪ Garden▪ Istana Batik▪ Cakra Kemban g▪ Bintang Matahari▪ Sri Manganti▪ Rumah Sleman▪ Bhakti Kasih Pundi Mas		▪	Jogja	
--	--	--	---	-------	--