

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KULTUR  
ORGANISASIONAL DAN *LOCUS OF  
CONTROL* SEBAGAI MODERATING  
(STUDI KASUS PADA PERTAMINA UNIT  
PENGOLAHAN VI BALONGAN)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :**

**NITYA WIDANARTA, SE  
NIM. C4A001073**


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:  
**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KULTUR  
ORGANISASIONAL DAN *LOCUS OF  
CONTROL* SEBAGAI MODERATING  
(STUDI KASUS PADA PERTAMINA UNIT  
PENGOLAHAN VI BALONGAN)**

yang disusun oleh Nitya Widanarta, NIM C4A001073  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Maret 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



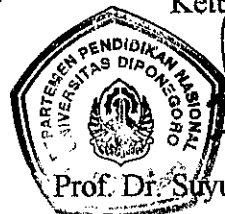
Drs. A. Mulyo Haryanto, MSi

Pembimbing Anggota



Dra. Irene Rini DP, ME

Semarang, Maret 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Stryudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2004/11/mar/01
Tgl.	6/3/03



## SERTIFIKASI

Saya, Nitya Widanarta, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

**Nitya Widanarta**  
Maret 2003

### ***Abstract***

*It has been argued that participative budgeting has a positive effect on managerial performance. As such, this field study examines the effectiveness of participation budgeting to improve managerial performance in Pertamina Refinery Unit VI Balongan. The inconsistency of prior empirical research led to this investigation which looks at the moderating effect of both organizational culture and locus of control on the relationship between participative budgeting and managerial performance.*

*The responses of 124 employees (ranging from lower manager to top manager) from the questionnaire survey design to measure the variables, were analyzed using regression analysis. The questionnaire answers will be analyzed using multiple regression (absolute difference value test).*

*The results of this study were generally consistent with those indicated by prior empirical research where budget participation has a positive influence on managerial performance. The findings also revealed that the locus of control and the organizational culture are moderating variables on the relationship between budget participation and managerial performance.*

## Abstrak

Sudah menjadi dalil bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Maka dari itu penelitian lapangan ini akan menguji tingkat efektivitas dari partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan. Hasil risalah riset terdahulu yang tidak konsisten mendorong penelitian ini yang mengarah pada dampak *locus of control* dan kultur organisasional sebagai moderating dalam hubungannya antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Responden yang terdiri dari 124 karyawan mulai dari tingkat pengawas utama sampai dengan manajer diberikan kuesioner. Hasil kuesioner digunakan sebagai dasar untuk menilai variable-variabelnya yang akan di analisa menggunakan regresi. Jawaban kuesioner akan dianalisa dengan menggunakan regresi yaitu Uji Nilai Selisih Mutlak.

Hasil dari penelitian ini umumnya sesuai dengan penelitian terdahulu dimana partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa *locus of control* dan kultur organisasional adalah sebagai variable moderating dalam hubungannya antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT., yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya hingga kami dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Saya mengambil topik tesis ini karena merasakan bahwa anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang dapat memberikan arah dan tujuan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

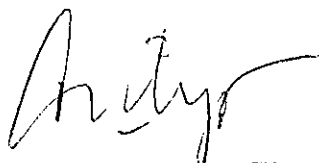
Saya menyadari bahwa tanpa bantuan berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip, tidak mungkin penelitian ini dapat selesai. Untuk itu pada kesempatan ini, saya menyampaikan terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Drs. A. Mulyo Haryanto, Msi dan Dra. Irene Rini DP, ME selaku pembimbing utama dan pembimbing anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.

3. Team Management beserta staff seluruh pekerja Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan yang telah memberikan data demi selesainya tesis ini.
4. Isnaeni R, Ghafiqi Kusuma Jati, Ilmi Fathu Muhammad, Fakhri Islamy, istri dan anak-anakku yang telah rela mengorbankan waktunya untuk memberikan kesempatan saya menyelesaikan studi ini.
5. Teman-teman MM angkatan XV Akhir Pekan, yang selalu mendorong saya dan juga menambah semangat saya selama proses belajar sehingga dapat menyelesaikan pendidikan di MM Undip.

Saya menyadari bahwa tesis in masih banyak kekurangan meskipun saya sudah berusaha semaksimal mungkin, namun saya berharap masukan dari semua pihak sehingga dapat menjadi perhatian saya dalam penulisan selanjutnya. Saya berharap semoga hal in bermanfaat bagi para pembaca.

Hormat saya,



**Nitya Widanarta, SE**

## DAFTAR ISI

	Hal
LEMBARAN JUDUL	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR & GRAFIK	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
BAB II. TELAAH PUSTAKA AWAL DAN RENCANA KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	
2.1. Fungsi dan Peran Anggaran	11
2.2. Pendekatan Penyusunan Anggaran	13
2.2.1. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	17
2.2.2. <i>Locus of Control</i>	20
2.2.3. Kinerja Manajerial	21
2.2.4. Kultur Organisasional	23
2.3. Pendekatan Kontinjensi	25
2.4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	26
2.5. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kultur Organisasional terhadap Kinerja Manajerial	27
2.6. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, <i>Locus of Control</i> terhadap Kinerja Manajerial.	29
2.7. Penelitian Terdahulu	30

2.8. Perbedaan antara Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu	34
2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis	34
2.10 Hipotesis Penelitian	37
2.11 Defmisi Operasional Variable	38
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data	43
3.2. Populasi	43
3.3. Metode Pengumpulan Data	44
3.4. Tehnik Analisa	44
3.5. Uji Validitas	45
3.6. Uji Reliabilitas	45
3.7. Uji Asumsi Klasik	46
3.8. Analisis Regresi	47
<b>BAB IV. ANALISIS DATA</b>	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	50
4.2. Proses dan Hasil Analisis	52
4.2.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	52
4.2.2. Analisis Deskriptif	56
4.2.3. Pengujian terhadap Asumsi Kiasik	75
4.2.4. Analisis Regresi Linear dan Regrasi dengan Variable Moderating	80
4.2.5. Uji Residual	85
4.3. Pengujian Hipotesis	87
4.3.1. Pengujian Hipotesis 1	87
4.3.2. Pengujian Hipotesis 2	88
4.3.3. Pengujian Hipotesis 3	88

**BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN**

5.1. Simpulan	90
5.2. Implikasi Penelitian	91
5.3. Keterbatasan Penelitian	95
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	95

<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	96
-----------------------	----

<b>LAMPIRAN</b>	102
-----------------	-----

## DAFTAR TABEL

TABEL	2.1	Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional	25
TABEL	2.2	Ringkasan Penelitian Terdahulu	31
TABEL	4.1	Realisasi Anggaran Pertamina UP VI	52
TABEL	4.2	Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran	53
TABEL	4.3	Validitas Kultur Organisasional	54
TABEL	4.4	Validitas Locus of Control	54
TABEL	4.5	Validitas Kinerja Manajerial	55
TABEL	4.6	Reliabilitas Antar Variabel	56
TABEL	4.7	Distribusi Skor Partisipasi Anggaran	57
TABEL	4.7.1	Distribusi Skor Pertanyaan 1-2	58
TABEL	4.7.2	Distribusi Skor Pertanyaan 3-4	59
TABEL	4.7.3	Distribusi Skor Pertanyaan 5-6	60
TABEL	4.8	Distribusi Skor Kultur Organisasional	61
TABEL	4.8.1	Distribusi Skor Pertanyaan 7-8	62
TABEL	4.8.2	Distribusi Skor Pertanyaan 9-10	63
TABEL	4.8.3	Distribusi Skor Pertanyaan 11-12	64
TABEL	4.8.4	Distribusi Skor Pertanyaan 13-14	65
TABEL	4.9	Distribusi Skor Locus of Control	66
TABEL	4.10	Distribusi Skor Kinerja Manajerial	67
TABEL	4.10.1	Distribusi Skor Pertanyaan 20	68
TABEL	4.10.2	Distribusi Skor Pertanyaan 21	68
TABEL	4.10.3	Distribusi Skor Pertanyaan 22	69
TABEL	4.10.4	Distribusi Skor Pertanyaan 23	70
TABEL	4.10.5	Distribusi Skor Pertanyaan 24	71
TABEL	4.10.6	Distribusi Skor Pertanyaan 25	72
TABEL	4.10.7	Distribusi Skor Pertanyaan 26	73
TABEL	4.10.8	Distribusi Skor Pertanyaan 27	74
TABEL	4.10.9	Distribusi Skor Pertanyaan 28	74
TABEL	4.11	Uji Korelasi Antar Variabel	76
TABEL	4.12	Uji VIF & Nilai Tolerance Variabel	77
TABEL	4.13	Hasil Regresi Model Pertama	81
TABEL	4.14	Hasil Regresi Model Kedua	82
TABEL	4.15	Hasil Regresi Model Ketiga	84
TABEL	4.16	Uji Residual Moderating Kultur Organisasional	86
TABEL	4.17	Uji Residual Moderating Locus of Control	86
TABEL	4.18	Hasil Pengujian Hipotesis	89

## DAFTAR GAMBAR & GRAFIK

GAMBAR	2.1	Hubungan antara Perencanaan dan Pengendalian	15
GAMBAR	2.2	Kerangka Pikir Teoritis	36
GRAFIK	4.1	Uji Heteroskedastisitas	78
GRAFIK	4.2	Uji Normalitas	79
GRAFIK	4.3	Normal Plot	80

## DAFTAR LAMPIRAN

CURICULUM VITAE	102
KUESIONER	103
HASIL PERHITUNGAN STATISTIK	108

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu alat manajemen yang digunakan untuk mengendalikan efisiensi keuangan adalah anggaran. Pentingnya pengendalian efisiensi adalah sebagai bagian dari pencapaian tujuan maksimalisasi laba. Maksimalisasi laba bukanlah satu satunya tujuan perusahaan, melainkan salah satu tujuan sebagai hasil akhir dari pencapaian tujuan mendasar lainnya. Dalam penelitian ini tujuan penting yang ingin dicapai setiap perusahaan adalah tujuan laba, termasuk tujuan efisiensi. (Rizal Putra, 1994). Tujuan ini sesuai dengan ciri dari PERTAMINA yang menjadi objek penelitian ini.

Oleh karena pentingnya peranan anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan, maka anggaran harus merupakan bagian yang integral dari proses perencanaan dan pengendalian manajemen yang menyeluruh. Untuk terdapatnya keselarasan kedua tipe proses/tujuan tersebut, perumusannya harus dilakukan melalui suatu proses perencanaan yang terpadu yang tidak terlepas dari perencanaan strategis. (Agustinus Sri Wahyudi, 1996)

Rencana strategis (*strategic plan*) mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan, yang biasanya berjangka lima tahun. Organisasi dapat menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan tujuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan

anggaran. Dengan demikian terdapat hubungan yang erat antara anggaran dan rencana strategis. Dalam mengembangkan hubungan ini, manajemen harus menjaga agar tidak terlalu menekankan pada tujuan jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, biasanya untuk jangka pendek ( Hansen/Mowen,1997)

Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian guna menempatkan perusahaan pada suatu kondisi definitif yang diinginkan di masa datang.( A. Matz Ustry, 1976). Perusahaan yang menyusun anggaran dan beroperasi atas dasar anggaran, lebih dapat mengidentifikasi arah yang akan dituju, dan apa yang harus dilakukan untuk sampai ke kondisi definitif yang diinginkan di masa datang.

Pentingnya anggaran sebagai alat kendali perusahaan sudah diakui oleh banyak perusahaan. Namun untuk mempraktekannya manajemen seringkali tidak tahu bagaimana strategi penyusunan anggaran yang benar dan juga menetapkan target operasi.

Anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer. Bonus,kenaikan gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan. Karena status keuangan dan karier para manajer dipertaruhkan, maka anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka. Positif

negatifnya pengaruh tersebut tergantung dari cara penggunaan anggaran (Hansen / Mowen, 1997).

Teori organisasi tradisional mengasumsikan bahwa semua individu terutama termotivasi oleh hadiah berupa uang, menolak bekerja, dan tidak efisien serta pemboros. Perusahaan yang menerima pandangan ini memberikan anggaran dari atas dan mengharuskan setiap manajer berpegang teguh pada setiap angka anggaran tersebut. Dengan cara ini manajemen puncak dapat mengendalikan bawahannya agar tidak lalai dan boros dalam menggunakan sumber daya. Karena adanya anggapan bahwa manajer termotivasi oleh insentif moneter, pengendalian dilakukan dengan mengaitkan kinerja berdasarkan anggaran. (M. Manullang, 2001).

Pandangan seperti ini terlalu menyederhanakan perilaku manusia. Individu termotivasi tidak hanya oleh hadiah external. Selain faktor ekonomi, individu termotivasi oleh jaringan kompleks dari psikologi intrinsik serta faktor sosial. Faktor faktor ini termasuk: kepuasan bila mengerjakan tugas dengan baik, pengakuan, tanggung jawab, penghargaan, serta sifat dari kerja itu sendiri. Sistem pengendalian anggaran yang sukses tidak mengabaikan kekuatan kompleks yang memotivasi individu. Hadiah uang saja tidak cukup untuk mencapai tingkat motivasi tertentu dari manajer. Insentif non moneter, termasuk perluasan pekerjaan, penambahan tanggung jawab dan otonomi, program pengakuan non moneter dan

sebagainya, dapat digunakan untuk meningkatkan sistem pengendalian anggaran.(Manulang, 2001)

Penganggaran partisipatif memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran. Pada umumnya, tujuan menyeluruh dari anggaran dikomunikasikan kepada para manajer, yang kemudian membantu mengembangkan anggaran yang dapat memenuhi tujuan tersebut. Dalam penganggaran partisipatif, penekanan dilakukan pada pemenuhan tujuan secara umum, bukan pada setiap jenis anggaran.(Irene M. Silos, 1999)

Anggaran diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan. Para manager menggunakan anggaran untuk memperjelas rencana target dan mengkomunikasikan tujuan organisasi. Anggaran juga berfungsi untuk mengendalikan atau membatasi otorisasi, target dan pengeluaran biaya. Tujuan dari ditetapkannya target dan pengendalian adalah untuk memotivasi manager dan para pekerja mencapai tujuan organisasi melalui departemennya. (Lois Etherington & Dean Tjosvold, 1998).

Penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, baik manager atas maupun manager bawahan yang secara umum memainkan peran aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran sehingga negosiasi ini merupakan komitmen manager penyusun anggaran dan pihak-pihak yang terkait didalamnya, dan akibatnya anggaran

senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie, 1992). Hal ini sejalan dengan Indriantoro (1995), yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi.

Penelitian mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sudah banyak dilakukan tetapi hasil yang didapat ternyata beragam. Keynes (1979), Brownell (1982b), Brownell & Mc Innes (1986), Chalos dan Haka (1989), Frucot dan Shearon (1991), Kren Lslie (1992) adalah kelompok peneliti yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja manajerial. Sedangkan kelompok lain yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan negatif dengan kinerja manajerial antara lain Millani (1975), Bryan dan Locke (1967).

Hasil yang kontradiksi ini menimbulkan banyak perhatian diantara peneliti sendiri. Menurut Govindarajan (1986) menyatakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi, yaitu mengevaluasi faktor-faktor kondisional atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Oleh karena itu para peneliti mengungkapkan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sangat ditentukan oleh moderating yang mempengaruhinya. Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) telah meneliti keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja dengan struktur dan kultur organisasional sebagai moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial positif dalam *decentralized organizations*, dan negatif dalam *centralized organizations*. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial positif dalam *people oriented organizational culture*, dan negatif dalam *job oriented organizational culture*.

Frucot, V dan Shearon, W.T (1991) meneliti *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction* dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* pada kepuasan kerja tidak signifikan, sedangkan pengaruh *locus of control* pada kinerja manajerial signifikan pada *high level manager* daripada *low-level manager*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1981) bahwa *locus of control* mempunyai pengaruh pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

*Locus of control* sendiri terbagi menjadi dua dimensi yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*. Kuypers (1971) menyatakan bahwa mereka yang mengalami *internal locus of control* yakin bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil peristiwa dalam hidup mereka dan menilai lebih tinggi pada penilaian cakupan. Phares (1976) bahwa berlawanan dengan *external locus of control*, *internal locus of control* memainkan upaya lebih besar untuk mengontrol lingkungan mereka, menunjukkan pemahaman yang lebih baik, dan memanfaatkan informasi lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Studi yang dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993) terhadap 78 manajer di lembaga keuangan Kanada mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja.

Sistem anggaran di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan sudah cukup baik, namun apa yang menjadi penyebabnya belum pernah diteliti. Untuk itu akan diteliti penyebab yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Dari penelitian-penelitian tersebut di atas dapat dikatakan terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan *locus of control* dan kultur organisasi sebagai moderating. Berkaitan dengan hal tersebut, akan dilakukan sebuah penelitian untuk mengevaluasi dan menganalisa system penyusunan anggaran dan hubungannya terhadap

kinerja manajerial, khususnya yang diterapkan oleh Pertamina Unit Pengolahan VI Wilayah Jawa Barat.

## **1.2. Perumusan Masalah.**

Permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh Pertamina UP VI Balongan dapat meningkatkan kinerja manajerial, sehingga anggaran yang disusun mampu berfungsi sebagai pengendalian dan peningkatan kinerja manajerial yang efektif dan efisien.

Dalam penelitian ini juga akan dikembangkan suatu model untuk diuji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *locus of control* dan kultur organisasi sebagai moderating.

Berdasarkan research gap di latar belakang dapatlah disusun pertanyaan penelitian:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan.
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran jika didukung kultur organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan.

3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran jika didukung *locus of control* akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan masalah yang dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran secara partisipatif terhadap kinerja manajerial pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kultur organisasi terhadap kinerja manajerial pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial pada Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Pertamina UP VI guna menyempurnakan pola penyusunan anggaran yang diterapkan untuk lebih mengefektifkan sistem pengendalian biaya melalui anggaran.

2. Para pelaku bisnis lainnya sehingga dapat menerapkan hasil penelitian ini didalam system penyusunan anggaran perusahaan.

Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lainnya yang tertarik dengan bidang kajian ini, guna mengembangkan disain penelitian dengan cakupan yang lebih luas dan analisis yang lebih dalam.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA AWAL, KERANGKA PIKIR TEORITIS DAN HIPOTESA**

#### **2.1 Fungsi dan Peran Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana kerja yang diekspresikan dalam ukuran kuantitas, biasanya dalam satuan uang, yang mencakup suatu periode waktu yang spesifik, biasanya satu tahun. Penganggaran dilakukan untuk menjabarkan rencana/tujuan jangka panjang perusahaan ke dalam rencana yang lebih operasional, yang menunjukkan bagaimana sumber-sumber daya suatu organisasi diperoleh dan digunakan dalam jangka waktu tertentu. Penulisan rencana secara rinci, untuk periode spesifik dan dalam ukuran kuantitatif, akan memberikan beberapa keuntungan antara lain:

1. Memberikan pedoman atau arah yang jelas bagi pelaksanaan kegiatan.
2. Para manajer dapat lebih mudah memahami apa yang harus dicapainya.
3. Memudahkan pengukuran sampai sejauh mana pelaksanaan telah dilakukan.
4. Memberikan suatu dasar pertimbangan dalam memilih alternatif metode/tindakan yang terbaik.

Penyusunan anggaran perusahaan meliputi keseluruhan anggaran yang akan dihimpun dalam suatu anggaran induk (master budget). Master

budget adalah suatu rencana keuangan yang menyeluruh yang merupakan gabungan dari anggaran bagian yang terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan.

Anggaran operasi merupakan anggaran anggaran kegiatan yang secara langsung menghasilkan pendapatan yang meliputi anggaran penjualan, anggaran pembelian bahan baku, tenaga kerja dan lain lain.

Penyusunan anggaran operasi membutuhkan keterlibatan dari para manajer. Keterlibatan tersebut dimaksudkan agar anggaran diterima oleh para manajer sebagai suatu standar yang layak, atas dasar mana mereka dimotivasi dan dinilai kinerjanya. Dalam hal ini penyusunan anggaran harus mengikuti pola wewenang dan tanggung jawab sesuai hierarki organisasi.

Don R.Hanson / Maryanne M. Mowen (1999) menyatakan bahwa anggaran operasi dikembangkan melalui beberapa tahap yaitu:

1. Penetapan tujuan dan kebijakan perusahaan
2. Penyusunan ramalan/anggaran penjualan
3. Penyusunan anggaran anggaran awal (oleh manajer manajer unit)
4. Negosiasi anggaran-anggaran (antara manajer unit dan atasannya)
5. Review anggaran (direksi/komite anggaran)
6. Pengesahan/ratifikasi anggaran akhir

Distribusi anggaran yang telah disetujui ke setiap unit dalam organisasi.

## 2.2 Pendekatan Penyusunan Anggaran

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu :

- *Bottom up approach*
- *Top down approach*
- Kombinasi *top down* dan *bottom up approach*

Pada *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Anggaran-anggaran yang disahkan atasa selanjutnya dijadikan sebagai anggaran perusahaan.

Pada *top down approach*, anggaran diturunkan dari atasan kepada bawahannya. Bawahan dituntut melaksanakan rencana-rencana yang digariskan oleh atasan tanpa ada keterlibatan dalam penyusunan anggaran. Pendekatan ini merupakan pendekatan tradisional yang diterapkan pada struktur sentralisasi.

Kedua pendekatan di atas memiliki kelemahan masing-masing. Pada *top down approach*, partisipasi bawahan relatif rendah atau tidak ada. Apabila bawahan hanya melaksanakan keputusan yang diturunkan dari atas, bawahan akan merasa tertekan oleh pekerjaannya yang dapat berakibat karyawan tersebut menjadi stress atau ketegangan kerja, sehingga karyawan

dapat berperilaku yang tidak semestinya. Sedangkan pada *bottom up approach* partisipasi bawahan terlalu luas. Hal ini akan mendorong terlalu banyak diskusi, penundaan kegiatan, ketidak cukupan kegiatan, benturan kepentingan antar manajer/unit, dll. Konsekuensi dari kedua pendekatan diatas dapat berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi.

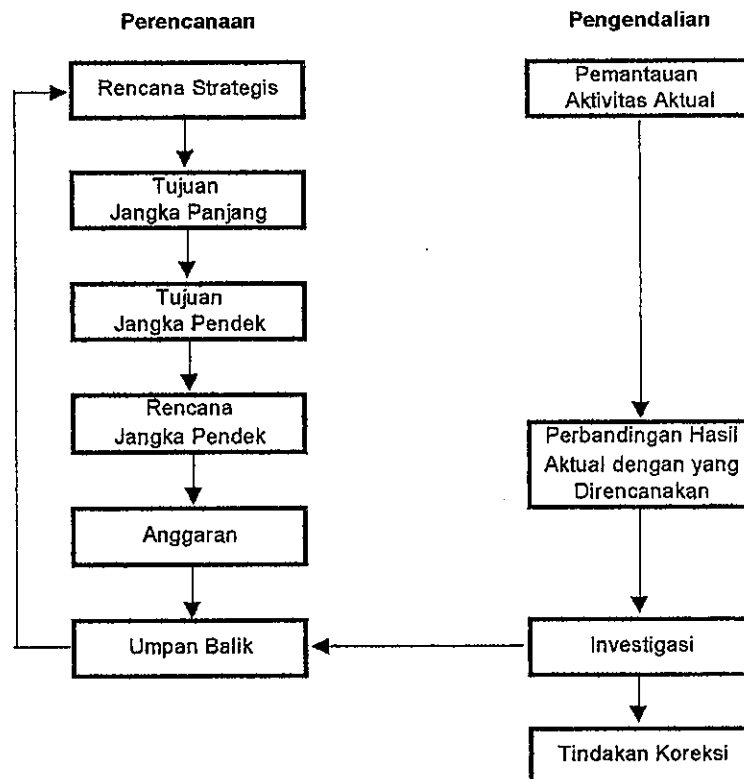
Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan antara *top down* dan *bottom up approach*. Pendekatan kombinasi ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan. Pendekatan ini lebih menggambarkan suatu proses perencanaan yang menyeluruh dan terpadu.

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan apa yang telah disusun. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, sesuai dengan tujuan masa depan yang diinginkan.

Don R.Hanson / Maryanne M. Mowen (1999) mengilustrasikan hubungan antara perencanaan dan pengendalian sebagai berikut:

## Hubungan antara Perencanaan dan Pengendalian

Gambar 2.1



Sumber: Don R. Hanson / Mowen (1999)

Dari skema diatas dapat dimengerti bahwa anggaran merupakan komponen utama perencanaan untuk masa depan. Anggaran memuat tujuan dan tindakan yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebelum menyusun anggaran, organisasi terlebih dahulu harus mengembangkan rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi aktivitas dan operasi masa depan, yang biasanya berjangka lima

tahun. Organisasi dapat menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan anggaran.

Dalam pengendaliannya maka harus dilakukan pemantauan aktivitas aktual. Aktivitas aktual tersebut dibandingkan dengan aktivitas yang telah direncanakan. Bila terjadi selisih maka harus dilakukan investigasi penyebabnya guna tindakan koreksi, sehingga kesalahan yang terjadi tidak terulang. Hasil investigasi ini sebagai umpan balik bagi penyusunan rencana strategisnya.

Terdapat beberapa prasyarat utama untuk keberhasilan pengendalian anggaran, yaitu:

1. Adanya struktur organisasi yang mendelegasikan dan memisahkan wewenang secara jelas.
2. Adanya komitmen dari seluruh anggota organisasi
3. Adanya tanggungjawab anggaran yang jelas pada setiap manajer / para pelaksana
4. Partisipasi penuh para manajer dan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaannya
5. Para manajer dan pelaksana memahami sistem anggaran dan peranannya dalam mengefektifkan sistem anggaran.

### 2.2.1 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Konsep manajemen partisipatif lahir sebagai suatu gagasan konsep organisasi yang lebih memandang bawahan sebagai “manusia” (*humanistik*), untuk menggantikan konsep tradisional yang memandang bawahan sebagai bagian dari “mesin” (*rasionalistik*).

Menurut Kenis (1977) partisipasi dalam penyusunan anggaran didefinisikan sebagai berikut:

*Budgeting participation refers to the extent to which managers participate in preparing the budget and influence the budget goals of their responsibility centers.*

Menurut Brownell (1982) mendefinisikannya sebagai berikut:

*Participative budgeting, as a process in which individuals, whose performance will be evaluated, and possible rewarded, on the basis of their achievement of budgeted targets, are involved in, and have influence on the setting of these targets.*

Dalam konteks penganggaran, maka ruang lingkup keterlibatan manajer dan bawahan adalah dalam menyusun anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, atas dasar mana kinerja para manajer akan dinilai. Keterlibatan menunjukkan adanya interaksi antara para manajer dengan atasannya, dan para manajer melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan.

Partisipasi dalam penganggaran dapat mempengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran anggaran dan kinerja manajer, karena:

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya/kemampuannya.
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian.
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis.
4. Dapat ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Anggaran/sasaran anggaran dapat dipahami para manajer.
6. Para manajer akan merasa anggaran yang ditetapkan adalah milik mereka dan akan berusaha mencapai sasaran anggaran tersebut.
7. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

Apabila para manajer berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran di bagiannya, maka pelaksanaan anggaran tersebut bersifat self imposed, yang merupakan anggaran yang langsung berfungsi mengendalikan aktivitas penyusunnya.

Kemanfaatan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak akan dapat diperoleh bila manajemen puncak atau setiap atasan tidak sungguh-sungguh dalam memandang arti penting dari partisipasi bawahan. Dengan kata lain partisipasi bawahan dianggap sebagai formalitas belaka yang tidak memberikan masukan berarti. Situasi seperti ini dapat terjadi dalam praktek, yang oleh Argyris (1952) disebut *pseudoparticipations*.

*Pseudoparticipation* dapat diatasi, bila manajemen puncak memberikan perhatian yang tinggi pada proses penganggaran sebagai salah satu proses manajemen terpenting untuk mencapai keberhasilan.

Suatu pendekatan yang populer untuk menetapkan tujuan secara bersama-sama antara atasan dan bawahan adalah *Management by Objective (MBO)*. Menurut Peter Drucker yang dikutip oleh Griffin (1984), MBO adalah suatu proses penetapan tujuan kolaboratif antara manajer dan bawahan dengan ketentuan bahwa tingkat pencapaian tujuan oleh bawahan akan menjadi suatu faktor utama dalam mengevaluasi dan menghargai prestasi bawahan.

Milani (1975) mengatakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan non partisipatif. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat tercapai (Brownell dan Mc Innes, 1986).

Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer adalah untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Argyris, 1952; Hanson, 1966).

### 2.2.2 *Locus of Control*

Pengendalian diri (*locus of control*) merupakan atribut kepribadian yang mencerminkan tingkatan dimana seseorang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi dibawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam/internal) atau dibawah kendali hal lain yang bersifat lebih kuat (Rotter,1966). Kuypers (1971) menyatakan bahwa mereka yang mengalami *internal locus of control* yakin bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil peristiwa dalam hidup mereka dan menilai lebih tinggi pada penilaian cakupan.

Menurut Frucot dan Shearon (1991) *locus of control* terdiri dua kategori individual, yaitu external dan internal. Pengertian external adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang, atau kekuatan lain. Sedangkan pengertian internal adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada.

Lord, de Vader & Alliger (1986) melaporkan hasil penelitiannya bahwa banyak ciri kepribadian yang penting adalah dikaitkan dengan perilaku kepemimpinan secara lebih banyak daripada yang pernah ditunjukkan oleh literature yang populer mengenai kepemimpinan. Contoh, *locus of control* secara empiris berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan kinerja (Bass 1981,1985; Runyon 1973). Para manajer yang

berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1977; Kipnis 1976; Miller, Kets de Vries & Toulouse 1982; Miller & Toulouse 1986).

Menurut Howell dan Avolio (1993) mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Oleh karenanya dimungkinkan bahwa satu cara pemimpin transformasional meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko.

### **2.2.3 Kinerja Manajerial.**

Mahoney et al. (1963) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan.

Mintzberg (1971) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial merupakan srangkaian berbagai tugas seperti *planning, investigating, and coordinating activities; dan selecting, evaluating dan supervising staff*. Penelitian sebelumnya seperti Govindarajan (1986), Mia (1989), Dunk (1993) telah berhasil menilai kinerja manajerial dengan memakai instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney, Jerdee, and Carroll (1963).

Klasifikasi fungsional dari kinerja manajemen yang dikembangkan dalam teori manajemen klasik ini lebih menekankan pada seluruh kinerja manajemen tanpa memperhatikan dimana hal tersebut berlangsung dalam organisasi, sehingga dengan demikian kita dapat mengklasifikasikan seluruh kinerja individual. Klasifikasi fungsional ini cenderung berhubungan langsung dengan tujuan manajemen bila dibandingkan dengan klasifikasi kinerja yang didasarkan pada sifat aktifitas kerja manajer. Mahoney (1963) mengungkapkan bahwa dimensi fungsional tersebut juga berkaitan dengan ketrampilan dan kemampuan manajerial, serta lebih menekankan pada wujud aktivitas dari pada pelaksanaan tanggung jawab. Ukuran kinerja manajerial dilihat dari delapan indikator yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan.

#### **2.2.4 Kultur Organisasional.**

Menurut Hofstede (1994), yang ditulis kembali oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998), kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok social, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Menurut Deal & Kennedy (1982), Schein (1985) kultur organisasi umumnya berhubungan dengan system nilai dari suatu organisasi, dan menjadi dasar bagi pertimbangan manajerial tentang apa yang baik dan apa yang buruk untuk dilaksanakan (Rokeach,1973).

Kultur dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: nasional, organisasi perusahaan generasi dan sebagainya. Pada tingkat organisasional, kultur 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 (Schein,1986; Hofstede,1980; Sackman,1992; Meschi dan Roger,1995). Disamping tercermin pada nilai-nilai, kultur organisasional juga dimanifestasikan pada praktik-praktik organisasional, yang membedakan antara satu kelompok organisasi dengan kelompok organisasi yang lain (Kotter dan Heskett,1992).

Konsep kultur organisasional yang digunakan oleh Hofstede, dkk (1990) dalam penelitian lintas kultur antar departemen dalam perusahaan

pada dasarnya merupakan pengembangan dari dimensi konsep kultur nasional Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan kultur antar negara, antara lain oleh Soeter dan Screuder (1988), Harrison (1992,1993), Prat dkk. (1993) dan O'Connor (1995). Menurut Hofstede (1994), antara kultur nasional dengan kultur organisasional merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi kultur ke dalam nilai-nilai praktik. Perbedaan kultur tingkat organisasional umumnya terletak pada praktik-praktik dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan kultur organisasional selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub unit organisasi (Gordon, 1991; Hofstede, 1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan (Schein,1986; Hood dan Koberg,1991).

Hofstede, dkk (1990) membagi kultur organisasi kedalam enam dimensi praktis, tetapi yang punya kaitan erat dengan praktik-praktik pembuatan keputusan partisipatif adalah dimensi yang berorientasi pada orang (*employee oriented*) dan orientasi pada pekerjaan (*job oriented*).

Tabel 2.1

**Karakteristik Dimensi Kultur Organisasional Orientasi pada Orang dan Orientasi pada Pekerjaan**

	Orientasi pada Orang		Orientasi pada Pekerjaan
1	Keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat secara kelompok	1	Keputusan keputusan yan penting lebih sering dibuat oleh individu
2	Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan	2	Lebih tertarik pada hasil pekerjaan daripada orang yang mengerjakan
3	Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	3	Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru
4	Peduli terhadap masalah pribadi pegawai	4	Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai

Sumber: diolah dari Hofstede (1994).

**2.3 Pendekatan Kontinjensi.**

Sejumlah penelitian yang menguji hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial menunjukkan adanya ketidak konsistenan. Brownell (1982), Murray (1990), Shield dan Young (1983) mengemukakan kemungkinan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang bertentangan tersebut, perlu digunakan pendekatan kontinjensi dan upaya untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipatif menjadi efektif (Govindarajan, 1986).

Murray (1990) menjelaskan bahwa faktor moderating adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor intervening adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel, dan mempengaruhi variabel yang lainnya. Brownell (1982a) kemudian mengklasifikasikan variabel kontinjensi ke dalam empat kelompok variabel yaitu: *cultural, organisasional, interpersonal dan individual*.

*Variabel locus of control* oleh Frucot dan Shearon (1991) dan kultur organisasional (Brownell, 1982a), diklasifikasikan sebagai salah satu variabel individual yang menjembatani hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial untuk merekonsiliasi temuan yang bertentangan.

#### **2.4 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.**

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran pada kinerja manajerial merupakan tema pokok yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen (Lukka, 1988). Brownell (1982b) mengemukakan ada dua alasan yang mendasarinya yaitu: (a) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi,

(b) sejumlah penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja, hasilnya saling bertentangan.

Brownell (1982b) dengan menggunakan instrumen Milani (1975) dan menggunakan instrumen Mahoney, dkk (1963) menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini diulangi oleh Brownell dan Mc Innes (1986) dengan menggunakan instrumen yang sama juga menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Indriantoro (1993) terhadap manajer yang berlokasi di Jakarta juga menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan pada hasil penelitian Brownell (1982b), Brownell dan Mc Innes (1986), dan Indriantoro (1993), seperti yang telah dikemukakan di muka, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **2.5 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kultur Organisasional terhadap Kinerja Manajerial.**

Menurut Holmes dan Marsden (1996), kultur perusahaan atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya.

Menurut Hofstede, dkk(1990), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi kultur yang berorientasi pada orang. Maka dari itu anggaran yang disusun secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang penting dalam proses penyusunan anggaran dibuat secara kelompok daripada dibuat secara individual.

Partisipasi umumnya diterima sebagai penerapan pemikiran *human relation* dalam penyusunan anggaran (Argyris,1952). Sesuai dengan karakteristik dimensi kultur organisasi yang disajikan dalam table 1, konsep *human relation* merupakan faktor yang menonjol dalam kultur organisasional yang berorientasi pada orang.

Menurut Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) menyatakan bahwa interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan kultur organisasional yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan lebih efektif jika keputusan penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Anggaran partisipatif akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi, jika atasan peduli dan menaruh perhatian terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan orang tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, dkk(1990), (Argyris,1952) dan Bambang Supomo & Nur Indriantoro (1998) seperti yang telah diuraikan diatas maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kinerja manajerial dan kultur organisasional.

## **2.6 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Locus of Control terhadap Kinerja Manajerial.**

Menurut Frucot dan Shearon (1991) locus of control terdiri dua kategori individual, yaitu external dan internal. Pengertian external adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang, atau kekuatan lain. Sedangkan pengertian internal adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada.

Menurut Brownell (1981,1982b) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa internal locus of control lebih baik daripada external locus of control dalam hal partisipasi penyusunan anggaran.

Menurut Frucot dan Shearon (1991) yang meneliti 83 responden asal Mexico mengungkapkan efek dari locus of control terhadap kinerja manajerial tingkat atas lebih signifikan daripada terhadap kinerja manajerial tingkat bawahan.

Berdasarkan penelitian dari Brownell (1981,1982b) dan Frucot dan Shearon (1991) seperti yang diungkapkan diatas maka maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran, kinerja manajerial dan locus of control.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Sudah banyak peneliti yang mengambil obyek penelitian yang berkisar masalah anggaran. Diantaranya Kennis (1979), Brownell (1982), Brownell dan Mc Innes (1986), Brownell dan Hirst (1986), Frucot, V dan Shearon, WT (1991), Nur Indriantoro (1995), Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1998) Sugeng Wahyudi (1998), Mirna Indriani dan Nadirsyah (1999). Untuk lebih detail tentang penelitian terdahulu maka akan disajikan dalam bentuk table sbb:

**Tabel 2.2**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang	Alat Analisis	Hasil
1	Kennis I (1979)	Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance	Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja	Analisis Regresi	Partisipasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial
2	Brownell (1982)	The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participational Effectiveness	Anggaran partisipatif dan kinerja manajerial	Analisis Regresi	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial
3	Brownell dan Mc Innes (1986)	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial participation	Anggaran partisipatif dan kinerja manajerial	Analisis Regresi	Partisipasi Anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial
4	Brownell dan Hirst (1986)	Reliance on Accounting Information Budgetary Participation, and Task Uncertainty	Anggaran Partisipatif dan kinerja manajerial	Analisis Regresi	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial
5	Frucot, V dan Shearon WT (1991)	Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican managerial performance and job satisfaction	Partisipasi penyusunan anggaran, <i>locus of control</i> , cultural dimension, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial	Analisis Regresi	Pengaruh locus of control pada kepuasan kerja tidak signifikan. Pengaruh locus of control pada kinerja manajerial signifikan pada high level manajerial pada low manajerial, cultural difference berpengaruh positif pada hubungan locus of control dan kinerja manajerial

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
6	Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1995)	Pengaruh struktur dan kultur Organisasional terhadap keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran, struktur dan kultur organisasional, dan kinerja manajerial	Analisis Multiple regresi	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial positif dalam decentralized organizations dan negatif pada centralized organization. Pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial positif dalam people oriented organizational culture dan negatif pada job orientad organization culture.
7	Nur Indriantoro (1995)	The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culture Dimension as Moderating Variabel.	Anggaran Partisipatif, kepuasan kerja, kinerja manajerial	Analisis multiple regresi	Anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja di Indonesia.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Alat Analisis	Hasil
8	Sugeng Wahyudi (1998)	Analisis Anggaran Partisipatif dan Pengaruh Terhadap Kinerja	Anggaran partisipatif, pendidikan, pengalaman, dan kinerja manajerial	Analisis Regresi	Partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel perilaku secara parsial terbukti mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja manajer. Pendidikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Pengalaman tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.
9	Mirna Indriani dan Nadirsyah (1999)	Pengaruh pendekatan Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi dan Kepuasan kerja manajer	Partisipasi penyusunan anggaran, Job relation information, kinerja, dan kepuasan kerja	Analisis regresi jalur	Job relevan information mampu menjadi variabel intervening pada hubungan antara budgetary approach dengan kinerja dan kepuasan kerja.

Sumber: Dari berbagai jurnal

## **2.8 Perbedaan Antara Penelitian Ini dengan Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1995) mengukur hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan moderating kultur organisasional dan struktur organisasional. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Frucot V dan Shearon WT (1991) mengukur hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan locus of control sebagai moderating.

Penelitian ini menggabungkan antara penelitian yang dilakukan Bambang Supomo & Nur Indriantoro (1995) dengan penelitian yang dilakukan oleh Frucot V & Shearon WT (1991). Penelitian ini akan mengukur hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan *locus of control* dan kultur organisasional sebagai moderating.

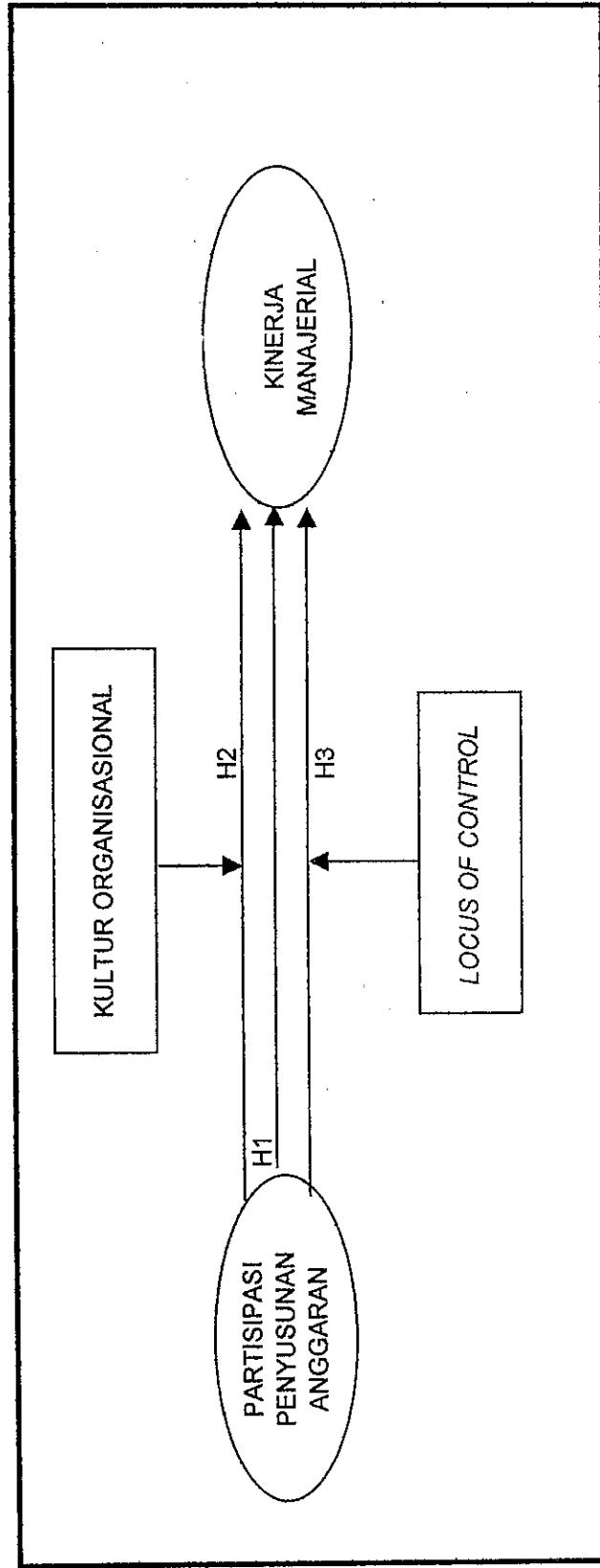
## **2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Metode penelitian ini menunjukkan sebuah pengaruh antara faktor-faktor *locus of control* dan kultur organisasional sebagai variabel moderating dalam hubungannya antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hubungan konsep teoritis yang

telah dijelaskan, ditetapkan suatu perkiraan hubungan diantara variabel penelitian ini, seperti disajikan dalam gambar berikut.

Gambar 2.2

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KULTUR ORGANISASIONAL DAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI MODERATING.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

## **2.10 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

**Hipotesis 1 :** *Terdapat pengaruh yang positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.*

**Hipotesis 2 :** *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran jika didukung oleh Kultur Organisasional akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

**Hipotesis 3 :** *Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran jika didukung dengan locus of control akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

## **2.11 Definisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional Variabel yang digunakan untuk menilai konsep-konsep penelitian ini bersumber dari penelitian-penelitian sebelumnya. Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

## 1. Variabel Kinerja Manajerial

Mahoney et al. (1963) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan dalam konstruk kinerja manajemen tersebut.

Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala satu sampai dengan sembilan. Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan indikator: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja manajerial secara keseluruhan. Skala kinerja terdiri dari sembilan angka dengan pembagian skala 1 sampai dengan 3 untuk kinerja diatas rata-rata, skala 4 sampai dengan 6 untuk kinerja rata-rata, dan skala 7 sampai dengan 9 untuk kinerja dibawah rata-rata.

Dipilihnya instrumen *self rating* ini karena menurut Heneman (1974) dapat mencegah kemungkinan pengukuran kinerja oleh responden yang tidak *representatif* dan mencegah kecenderungan mengevaluasi kinerja manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982b).

Disamping itu Govindarajan (1986) menyatakan bahwa instrumen kinerja manajerial Mahoney et al. (1963) memiliki dua kelebihan dibandingkan dengan pengukuran lainnya yaitu: (a) memiliki validitas dan reliabilitas yang memuaskan, (b) mengungkapkan dimensi-dimensi kinerja manajerial secara lebih nyata, sehingga menghilangkan masalah yang melekat pada pengukuran multi dimensional.

Instrumen ini telah banyak digunakan oleh peneliti antara lain: Heneman (1974), Brownell (1982b), Supomo dan Indiantoro (1988). Hal ini membuktikan bahwa instrumen ini layak untuk dipakai, oleh karena itu dalam penelitian ini juga akan dipergunakan instrumen ini.

## **2. Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh keterlibatan manajer, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi manajer dalam proses penyusunan anggaran. Variabel partisipasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran, dengan memilih skala di antara satu sampai dengan sembilan. Skala rendah (angka 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang

tinggi, sebaliknya skala tinggi (angka 9) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah.

Para peneliti (Brownell,1982; Brownell dan Hirst,1986; Brownell dan Mc Innes,1986; Supomo dan Indiantoro,1988) telah menggunakan instrumen ini dan ini membuktikan bahwa instrumen ini cukup handal, oleh karena itu dalam penelitian ini juga akan menggunakan instrumen ini.

### **3. Variabel *Locus of Control***

*Locus of Control* didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus external (Rotter,1966). Skala pengukuran dibagi dalam dua sub skala, yaitu internal locus of control yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari perilaku seseorang, dan external locus of control yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari sumber external (Rotter,1971).

Instrumen yang akan dipakai dalam mengukur locus of control adalah instrumen yang dikembangkan oleh La Rosa (1986) yang dibagi dalam sembilan skala berbeda, dimana setiap skala mengukur dimensi dari internal.

Skala Likert 1 sampai dengan 9 dipakai untuk mengukur tingkat locus of control. Skala 1 menunjukkan tingkat internal locus of control yang

tinggi dan skala 9 menunjukkan tingkat internal locus of control yang rendah.

Dipilihnya instrumen La Rosa (1986) ini, karena instrumen Rotter (1966) yang digunakan oleh Brownell (1981,1982b) terbukti tidak mampu diterapkan pada kelompok atau budaya yang lain sedangkan instrumen La Rosa dapat diterapkan pada kelompok budaya yang lain.

#### **4. Variabel Kultur Organisasional**

Menurut Deal & Kennedy (1982), Schein (1985) kultur organisasi umumnya berhubungan system nilai dari suatu organisasi, dan menjadi dasar bagi pertimbangan manajerial tentang apa yang baik dan apa yang buruk untuk dilaksanakan (Rokeach,1973).

Variabel kultur organisasional dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada level fungsi atau bidang. Pengukuran variabel akan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede, dkk (1990).

Setiap item kuesioner berisi pernyataan tentang dimensi kultur organisasional yang mempertentangkan antara orientasi pada orang dengan orientasi pada pekerjaan. Penilaian menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai dengan skala sembilan. Skala 1 menggambarkan arti untuk

kultur yang berorientasi pada orang dan skala 9 menggambarkan arti untuk kultur yang berorientasi pada pekerjaan.

Instrumen ini telah digunakan oleh Bambang Supomo dan Nur Indranto (1998) dan telah terbukti handal, oleh karena itu dalam penelitian ini akan menggunakan instrumen ini.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer, yang diperoleh dari penelitian lapangan. Data primer diambil dari para manajer mulai dari top manajer sampai dengan low manajer yang bekerja di PERTAMINA UP VI Balongan, yang terpilih sebagai unit observasi terkecil atau responden. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang dipersiapkan (kuesioner). Disamping data primer maka juga digunakan data sekunder yang diolah untuk mendukung penelitian ini.

#### **3.2. Populasi**

Nur Indriantoro & Bambang Supomo(1999) menjelaskan bahwa populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Penelitian ini mengambil populasi dari para karyawan PERTAMINA UP VI dengan jumlah manajer, kepala bagian, pengawas utama mencapai 124 orang.

Penentuan responden dilakukan dengan melihat bagan struktur organisasi Pertamina UP VI. Jumlah populasi mulai dari pengawas utama sampai manajer terdapat 124 orang. Dari 124 orang ini yang menduduki level manajer ada 12 orang, yang menduduki kepala bagian sebanyak 37 orang, sedangkan yang menduduki pengawas utama sebanyak 75 orang. Semua populasi menjadi responden dalam penelitian ini.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode kuesioner. Yaitu dengan membagikan kuesioner kepada responden langsung untuk meyakinkan bahwa kuesioner sampai pada responden yang diinginkan dan responden merasa dihargai sehingga mengisi kuesioner dengan lengkap dan jujur. Data yang diperoleh berupa jawaban kuesioner yang dapat menggambarkan kinerja responden. Apabila responden tidak mengerti dengan maksud pertanyaan dalam kuesioner, maka diadakan wawancara dengan dasar pertanyaan kuesioner.

### **3.4 Tehnik Analisis**

Pentingnya alat ukur yang valid dan reliable adalah agar kesimpulan penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari keadaan yang sebenarnya. Uji validitas dan reliabilitas merupakan dua

kriteria utama yang akan menentukan berkualitas atau tidaknya alat ukur/instrumen yang digunakan.

Alat uji yang akan digunakan disesuaikan dengan model penelitian ini. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *multiple regression* dengan menggunakan bantuan SPSS 10.0

### **3.5 Uji Validitas**

Uji validitas yang akan digunakan adalah alat uji berdasarkan pendekatan construct validity. Validitas alat ukur ditentukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada setiap item pertanyaan dengan skor total seluruh item suatu instrumen. Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan angka kritik pada tabel. Alat ukur dikatakan memiliki validitas, apabila angka korelasi yang diperoleh dari setiap item pertanyaan lebih besar dari angka kritik. Dalam pengujian ini akan digunakan teknik korelasi *Pearson's Product Moment*, dengan program SPSS 10.0

### **3.6 Uji Reliabilitas**

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan konsistensi internal. Pendekatan ini lebih praktis dan efisien, yang hanya memerlukan satu bentuk tes yang dikenakan pada kelompok subjek. Estimasi reliabilitas

pendekatan ini, dilakukan dengan melihat konsistensi antar item dalam tes itu sendiri. Untuk tujuan analisis tersebut dilakukan pembagian tes menjadi dua bagian. Cara ini sangat populer dan mudah dilakukan, yaitu dengan mengelompokkan item yang bernomor ganjil dan nomor genap. Masing-masing kelompok item ini dihitung skornya secara terpisah, dan kedua kelompok skor yang diperoleh dikorelasikan product moment.

Selanjutnya estimasi reliabilitas instrumen penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Penggunaan teknik ini terutama dengan alasan kepraktisan dan tersedianya paket program statistik. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal (reliable) apabila memiliki Cronbach's Alpha lebih dari 0,6 (Nunnally,1978).

### **3.7 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik yang akan dilakukan meliputi tiga macam uji yaitu uji multikolinieritas, uji normalitas dan uji heteroskedastisitas.

- a. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas.
- b. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap.

- c. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable terikat dan variable bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

### 3.8 Analisis Regresi

Untuk menguji hipotesis akan digunakan metode statistik regresi linear dan Uji Nilai Selisih Mutlak yang merupakan aplikasi spesifik dari *multiple linear regression*, dengan alasan bahwa metode linear regresi dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap hubungan satu variabel dependen dengan satu variabel independen, sedangkan Uji Nilai Selisih Mutlak (Imam Ghozali, 2002) dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap hubungan antara satu variabel independen dan satu variabel dependen dengan satu variabel *moderating*, model analisisnya sebagai berikut:

**Hipotesis 1**, diuji dengan menggunakan linear regression

$$Y_1 = b_0 + b_1X_1 + e \dots\dots\dots$$

dimana

$Y_1$  = kinerja manajerial

$X_1$  = partisipasi penyusunan anggaran

$b_0$  = konstanta

$b_1$  = koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

**Hipotesis 2, diuji dengan menggunakan Uji Nilai Selisih Mutlak**

$$Y_2 = b_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5(X_1-X_2) + e \dots \dots \dots$$

dimana

$Y_2$  = kinerja manajerial

$X_1$  = partisipasi penyusunan anggaran

$X_2$  = kultur organisasi

$(X_1-X_2)$  = interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kultur organisasi

$b_2$  = konstanta

$b_3$  = koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

$b_4$  = koefisien regresi kultur organisasional

$b_5$  = koefisien regresi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kultur organisasi.

**Hipotesis 3, diuji dengan menggunakan Uji Nilai Selisih Mutlak**

$$Y_3 = b_6 + b_7X_1 + b_8X_3 + b_9(X_1-X_3) + e \dots \dots \dots$$

dimana

$Y_3$  = kinerja manajerial

$X_1$  = partisipasi penyusunan anggaran

$X_3$  = *locus of control*

$(X_1-X_3)$  = interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *locus of control*

- b<sub>6</sub> = konstanta
- b<sub>7</sub> = koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran
- b<sub>8</sub> = koefisien regresi locus of control
- b<sub>9</sub> = koefisien regresi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control*.

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Keberadaan Kilang Unit Pengolahan (UP) VI Balongan antara lain memiliki peran untuk pemenuhan kebutuhan Bahan Bakar Minyak (BBM) dalam negeri terutama Jakarta dan sekitarnya dan juga peningkatan nilai tambah dengan memanfaatkan peluang export. Produksi kilang Balongan dapat memenuhi 40% kebutuhan BBM Jakarta, Jawa Barat dan sekitarnya.

Pembangunan kilang dimulai tahun 1990 – 1994 dengan dana sebesar US\$ 2,138 juta, belum termasuk Interest During Construction. Dana proyek diperoleh dari pinjaman luar negeri yaitu dari JAPIC (Java Petroleum Investment Co. Ltd), suatu konsorsium yang dibentuk oleh beberapa penyandang dana dari Jepang.

Dari sebagian Unit Proses dan Sarana Utama yang ada pada kilang Balongan, dapat digambarkan secara garis besar adalah sebagai berikut:

- *CDU (Crude Distillation Unit)* mampu mengolah 125.000 BPSD minyak mentah untuk dijadikan Naphta (bahan dasar Mogas), Kerosene, Gas Oil (solar) dan Atmospheric Residu. Proses yang terjadi pada unit ini adalah pendidihan dengan bantuan panas dan pengembunan serta bantuan air pendingin.
- *RCC (Residu Catalytic Cracker)* dengan kapasitas 83.000 BPSD, unit ini merupakan RCC yang terbesar di dunia saat ini. Dengan

bantuan katalis dan panas, unit mampu memecah Atmospheric Residu dari CDU dan Treated Residu dari ARHDM menjadi produk berharga seperti LPG, Propylene, Polygasoline (bahan campuran Mogas dengan ON 98), Naphta (dengan ON 92), LCO (bahan dasar minyak Diesel dan bahan pencampur solar) serta Decant Oil (bahan dasar Fuel Oil). Katalis yang digunakan pada unit ini dapat diregenerasikan secara terus menerus.

Proyek ini dibangun berwawasan lingkungan yang berkelanjutan. Studi tentang dampak lingkungan yang dipersiapkan sebelumnya telah disetujui oleh Team AMDAL Pusat. Saat ini Kilang Balongan sedang menerapkan SML (Sistem Manajemen Lingkungan) ISO 14001 untuk mengikuti persaingan global.

**Tabel 4.1**

**REALISASI ANGGARAN  
PERTAMINA UP - VI BALONGAN**

Rp. (000,000)

	1999/2000	Des.2000	Des.2001
	Audited	Audited	Audited
<b><u>PENDAPATAN :</u></b>			
Penjualan BBM	(5,431,159)	(7,129,194)	(9,115,245)
Penjualan bukan BBM	(968,039)	(1,148,444)	(1,682,145)
Ekspor Hasil Minyak	(4,842,992)	(4,821,312)	(6,078,209)
Lain-lain	(209,036)	(227,258)	(376,625)
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>(11,451,226)</b>	<b>(13,326,208)</b>	<b>(17,252,224)</b>
<b><u>BIAYA :</u></b>			
Pembelian Crude	9,975,741	12,207,164	15,932,522
Pengolahan	778,852	518,164	988,761
Selisih Kurs		12,051	52,903
Bunga	355,454	246,829	185,912
Penyusutan	301,250	222,925	296,372
<b>Jumlah Biaya :</b>	<b>11,411,297</b>	<b>13,207,134</b>	<b>17,456,471</b>
<b>( LABA ) / RUGI</b>	<b>(39,929)</b>	<b>(119,075)</b>	<b>204,247</b>

Sumber: Laporan Keuangan Audited yang diolah

#### 4.2. Proses dan Hasil Analisis

##### 4.2.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

###### a. Uji Validitas

Untuk menguji validitas kuesioner, digunakan rumus product moment Pearson yang ada dalam program SPSS. Hasil pengujian validitas kuesioner dengan menggunakan analisis statistik koefisien korelasi product

moment Pearsons, berdasar jawaban responden terpilih, disajikan pada table berikut;

**1) Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>)**

**Tabel 4.2**

**Perhitungan Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran**

<b>Uraian</b>	<b>.r</b>	<b>Keterangan</b>
Pertanyaan 1	0.6367	Valid
Pertanyaan 2	0.6134	Valid
Pertanyaan 3	0.4966	Valid
Pertanyaan 4	0.5652	Valid
Pertanyaan 5	0.6152	Valid
Pertanyaan 6	0.4726	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Besarnya koefisien korelasi variable partisipasi penyusunan anggaran berada dalam interval antara  $r = 0.4726$  sampai dengan  $r = 6367$  dan  $p < 0,05$ . Ini berarti semua data valid.

## 2) Validitas Variabel Kultur Organisasional (X<sub>2</sub>)

Tabel 4.3

### Perhitungan Validitas Kultur Organisasional

Uraian	.r	Keterangan
Pertanyaan 7	0.6103	Valid
Pertanyaan 8	0.6060	Valid
Pertanyaan 9	0.6324	Valid
Pertanyaan 10	0.5939	Valid
Pertanyaan 11	0.6201	Valid
Pertanyaan 12	0.6019	Valid
Pertanyaan 13	0.6163	Valid
Pertanyaan 14	0.5729	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Besarnya koefisien korelasi variable kultur Organisasional berada dalam interval antara  $r = 0.5729$  sampai dengan  $r = 0.6324$  dan  $p < 0,05$ . Ini berarti semua valid.

## 3) Validitas Variabel *Locus of Control* (X<sub>3</sub>)

Tabel 4.4

### Perhitungan Validitas *Locus of Control*

Uraian	.r	Keterangan
Pertanyaan 15	0.7238	Valid
Pertanyaan 16	0.7556	Valid
Pertanyaan 17	0.7856	Valid
Pertanyaan 18	0.8067	Valid
Pertanyaan 19	0.7489	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Besarnya koefisien korelasi variable *locus of control* berada dalam interval antara  $r = 0.7238$  sampai dengan  $r = 0.8067$  dan  $p < 0,05$ . Ini berarti semua data valid.

#### 4) Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Tabel 4.5

##### Perhitungan Validitas Kinerja Manajerial

Uraian	.r	Keterangan
Pertanyaan 20	0.4796	Valid
Pertanyaan 21	0.3414	Valid
Pertanyaan 22	0.3325	Valid
Pertanyaan 23	0.2793	Valid
Pertanyaan 24	0.2607	Valid
Pertanyaan 25	0.3318	Valid
Pertanyaan 26	0.2581	Valid
Pertanyaan 27	0.4270	Valid
Pertanyaan 28	0.6689	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Besarnya koefisien korelasi variable kinerja manajerial berada dalam interval antara  $r = 0.2581$  sampai dengan  $r = 0.6689$  dan  $p < 0,05$ . Ini berarti semua data valid.

### b) Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner, disajikan pada table berikut:

**Tabel 4.6**

**Reliabilitas Antar Variabel**

Angket	.rtt	Keterangan
1. Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.8060	Reliabel
2. Kultur Organisasional	0.8584	Reliabel
3. <i>Locus of Control</i>	0.9037	Reliabel
4. Kinerja Manajerial	0.6897	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Koefisien reliabilitas alpha cronbach masing-masing variable sebagai berikut: partisipasi penyusunan anggaran ( 0.8060 ), kultur Organisasional (0.8584), *locus of control* (0.9037) dan kinerja manajerial (0.6897). Menurut Nunally yang dikutip oleh Imam Gozali menyatakan bahwa suatu variable dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60, maka dari itu dapat dikatakan bahwa semua variable adalah reliable.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif

Variable-variabel yang akan dianalisis secara deskriptif adalah partisipasi penyusunan anggaran, kultur Organisasional, *locus of control*, dan kinerja manajerial. Analisis penelitian didasarkan pada jawaban yang

diberikan oleh responden. Seluruh pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner setelah mengalami uji validitas dan reliabilitas adalah sebanyak 28 pertanyaan dengan rincian untuk variable partisipasi penyusunan anggaran sebanyak 6 pertanyaan, untuk variable *locus of control* sebanyak 5 pertanyaan, untuk variable kultur Organisasional 8 pertanyaan dan kinerja manajerial sebanyak 9 pertanyaan. Pengelompokan skor terbagi menjadi 3 yaitu skor 1-3 dikelompokkan dalam kategori baik, skor 4-6 dikelompokkan dalam kategori sedang dan skor 7-9 dikelompokkan dalam kategori kurang.

Distribusi skor masing masing variable dapat dilihat dalam bentuk table.

#### 1) Distribusi Skor Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>)

Tabel 4.7

##### Distribusi Skor Partisipasi Penyusunan Anggaran

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 – 3	572	77.5 %
2	4 - 6	156	21.14 %
3	7 – 9	10	1.36 %
	Jumlah	738	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa partisipasi pekerja dalam penyusunan anggaran adalah baik. Hal ini

ditunjukkan oleh responden yang memberikan skor 1 – 3 (aktif) sebanyak 77.5%, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 21.14%. Namun terdapat responden yang memberikan skor 7 – 9 (kurang aktif) sebanyak 1.36 %. Secara keseluruhan dapat disimpulkan partisipasi penyusunan anggaran di UP VI berjalan baik, namun masih berimbang dengan kondisi cukup. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran masih perlu ditingkatkan. Dengan peningkatan partisipasi anggaran maka kinerja perusahaan dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.7.1**  
**Distribusi Skor Partisipasi Penyusunan Anggaran**  
**Tingkat Partisipasi (Pertanyaan 1-2)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 – 3	204	82.93 %
2	4 - 6	39	15.85 %
3	7 – 9	3	1.22 %
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa tingkat partisipasi karyawan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 82.93 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan ikut serta dalam kegiatan penyusunan dan revisi anggaran, responden yang memberi skor 4-6 (rata-rata) 15.85 %. Namun masih ada sebagian kecil

responden yang menyatakan kurang ikut aktif ( 1.22 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi karyawan masih perlu ditingkatkan. Dengan peningkatan partisipasi karyawan maka partisipasi anggaran dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

**Tabel 4.7.2**  
**Distribusi Skor Partisipasi Penyusunan Anggaran**  
**Pengaruh responden terhadap anggaran (Pertanyaan 3-4)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	187	76.16 %
2	4 - 6	55	22.36 %
3	7 - 9	4	1.63 %
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa responden memberikan pengaruh terhadap anggaran yang disusun. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 76.01 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan sering dan banyak peran responden didalam penyusunan anggaran, responden yang memberi skor 4-6 (rata-rata) 22.36 %. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan kurang memberi pengaruh ( 1.63 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh karyawan terhadap anggaran masih dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan

pengaruh karyawan terhadap anggaran maka partisipasi anggaran dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

**Tabel 4.7.3**  
**Distribusi Skor Partisipasi Penyusunan Anggaran**  
**Kontribusi (Pertanyaan 5-6)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	181	73.58 %
2	4 - 6	62	25.20%
3	7 - 9	3	1.22 %
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa terdapat banyak kontribusi dari responden. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 73.57 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan punya banyak kontribusi dalam penyusunan anggaran, responden yang memberi skor 4-6 (rata-rata) 25.20 %. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan kurang punya kontribusi ( 1.22 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa kontribusi dari karyawan masih dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan kontribusi dari karyawan maka partisipasi anggaran dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

## 2) Distribusi Skor Kultur Organisasional (X<sub>2</sub>)

Tabel 4.8

Distribusi Skor Kultur Organisasional

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	498	50.61 %
2	4 - 6	471	47.87 %
3	7 - 9	15	1.52 %
	Jumlah	984	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa Kultur Organisasional adalah cukup baik. Hal ini ditunjukkan oleh responden yang memberikan skor 1 - 3 (aktif) sebanyak 50.61 %, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 47.87 %. Namun terdapat responden yang memberikan skor 7 - 9 (kurang aktif) sebanyak 1.52 %. Secara keseluruhan dapat disimpulkan kultur organisasional di UP VI berjalan baik, namun masih berimbang dengan kondisi rata-rata. Kondisi ini menunjukkan bahwa kultur organisasional masih perlu ditingkatkan. Dengan peningkatan kultur organisasional maka kinerja perusahaan dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.8.1**  
**Distribusi Skor Kultur Organisasional**  
**Pembuatan keputusan (Pertanyaan 7-8)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	150	60.98 %
2	4 - 6	96	39.02 %
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa pembuatan keputusan banyak dilakukan secara kolektif. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 60.98 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan tidak setuju keputusan dibuat oleh individu, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 39.02 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa cara pembuatan keputusan masih dapat diperbaiki. Dengan peningkatan cara pembuatan keputusan dari karyawan maka kultur organisasional dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

**Tabel 4.8.2**  
**Distribusi Skor Kultur Organisasional**  
**Penilaian pekerjaan (Pertanyaan 9 - 10)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 – 3	127	51.63 %
2	4 - 6	117	47.56 %
3	7 – 9	2	0.82 %
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa penilaian pekerjaan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 51.64 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan lebih tertarik pada orang yang mengerjakan, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 47.56 %. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan lebih tertarik pada hasil pekerjaan ( 0.82 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa cara penilaian pekerjaan masih harus dapat diperbaiki. Dengan perbaikan cara penilaian pekerjaan dari karyawan maka kultur organisasional dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

**Tabel 4.8.3**  
**Distribusi Skor Kultur Organisasional**  
**Petunjuk kerja (Pertanyaan 11 – 12)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	109	44.31 %
2	4 - 6	132	53.66 %
3	7 - 9	5	2.033 %
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian responden menyatakan bahwa pemberian petunjuk kerja dirasa masih agak kurang. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 44.31 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan sering memberi petunjuk kerja, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 53.66 %. Namun masih ada sebagian lagi responden yang menyatakan hanya kadang-kadang memberikan petunjuk kerja( 2.033 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa cara memberi petunjuk kerja masih harus dapat diperbaiki. Dengan perbaikan cara memberi petunjuk kerja kepada karyawan maka kultur organisasional dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

**Tabel 4.8.4**  
**Distribusi Skor Kultur Organisasional**  
**Kepedulian terhadap masalah pribadi (Pertanyaan 13 - 14)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	112	45.53 %
2	4 - 6	126	51.22 %
3	7 - 9	8	3.25%
	Jumlah	246	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian responden menyatakan bahwa kepedulian terhadap masalah karyawan agak kurang. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya responden ( 45.53 %) memberi score 1 – 3 dengan pernyataan peduli terhadap karyawan, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 51.22 %. Namun masih ada sebagian lagi responden yang menyatakan agak kurang peduli terhadap karyawan ( 3.25 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa kepedulian terhadap karyawan masih agak kurang, maka masih harus ditingkatkan. Dengan peningkatan kepedulian terhadap karyawan maka kultur organisasional dapat lebih ditingkatkan yang pada akhirnya kinerja manajerial juga akan meningkat.

## 2) Distribusi *Locus of Control* (X<sub>3</sub>)

Tabel 4.9  
Distribusi *Locus of Control*

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	220	35.77 %
2	4 - 6	328	53.33 %
3	7 - 9	67	10.90 %
	Jumlah	615	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa *locus of control* adalah cukup. Hal ini ditunjukkan oleh responden yang memberikan skor 1 – 3 (baik) sebanyak 35.78 %, responden yang memberikan skor 4 - 5 (rata-rata) sebanyak 53.33 %. Namun terdapat responden yang memberikan skor 6 – 9 (kurang) sebanyak 10.89 %. Secara keseluruhan dapat disimpulkan *locus of control* di UP VI berjalan baik, namun masih berimbang dengan kondisi rata-rata. Kondisi ini menunjukkan bahwa internal locus of control masih perlu ditingkatkan. Dengan peningkatan internal locus of control maka kinerja perusahaan dapat lebih ditingkatkan.

#### 4) Distribusi Skor Kinerja Manajerial (X<sub>4</sub>)

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	972	87.80 %
2	4 - 6	133	12.01 %
3	7 - 9	2	0.18 %
	Jumlah	1107	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja manajerial cukup baik. Hal ini ditunjukkan oleh responden yang memberikan skor 1 – 3 (baik) sebanyak 87.81 %, responden yang memberikan skor 4 - 6 (rata-rata) sebanyak 12.01%. Namun terdapat responden yang memberikan skor 7 – 9 (kurang baik) sebanyak 0.18 %. Secara keseluruhan dapat disimpulkan kinerja manajerial di UP VI, namun masih ada sebagian dengan kondisi cukup. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial sudah cukup bagus, tetapi masih dapat ditingkatkan lagi.

**Tabel 4.10.1**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Perencanaan (Pertanyaan 20)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	114	92.68 %
2	4 - 6	9	7.32 %
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa perencanaan sudah dilakukan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 92.69 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan perencanaan masih dalam rata-rata ( 7.31 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan perencanaan maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.2**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Investigasi (Pertanyaan 21)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	111	90.24 %
2	4 - 6	12	9.76%
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa dalam hal mengumpulkan dan menganalisa informasi cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 90.24 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan dalam analisa informasi masih dirasa sedang ( 9.76 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa investigasi yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan investigasi maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.3**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Pengkoordinasian (Pertanyaan 22)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	109	88.62 %
2	4 - 6	14	11.38 %
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer yang Diolah.

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa pengkoordinasian sudah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 88.62 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan pengkoordinasian rata-rata berjalan dengan cukup ( 11.38 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengkoordinasian yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih

dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan investigasi maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.4**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Evaluasi (Pertanyaan 23)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	109	88.62 %
2	4 - 6	14	11.38%
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 88.62 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan evaluasi yang dilakukan masih dalam kondisi rata-rata ( 11.38 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan evaluasi maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.5**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Pengawasan (Pertanyaan 24)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	106	86.18 %
2	4 - 6	16	13.01 %
3	7 - 9	1	0.81 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa pengawasan anggaran sudah dilakukan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 86.18 %) memberi score 1 – 3, responden yang memberikan skor 4-6 (rata-rata) 13.01. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan pengawasan anggaran ( 0.81 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan pengawasan maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.6**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Pemilihan staff ( Pertanyaan 25)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	104	84.55 %
2	4 - 6	19	15.45 %
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa pemilihan staff sudah dilakukan dengan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 84.55 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan pemilihan staff masih dalam kategori rata-rata ( 15.45 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa pemilihan staff yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan perbaikan pemilihan staff maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.7**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Negosiasi (Pertanyaan 26)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	102	82.93 %
2	4 - 6	20	16.26%
3	7 - 9	1	0.81%
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa negosiasi yang dilakukan dalam pekerjaan sudah cukup baik dilakukan. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 82.92 %) memberi score 1 – 3, responden yang memberikan skor 4-6 (rata-rata) 16.26. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan negosiasi kurang berjalan baik ( 0.81 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa negosiasi yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan perbaikan negosiasi maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.8**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Representasi (Pertanyaan 27)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	102	82.93 %
2	4 - 6	21	17.03 %
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa pertemuan-pertemuan bisnis sudah cukup baik dilakukan. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 82.93 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan pertemuan tersebut berjalan dalam kategori sedang ( 17.07 %). Kondisi ini menunjukkan bahwa representasi yang dilakukan berjalan dengan baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan perbaikan representasi maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

**Tabel 4.10.9**  
**Distribusi Skor Kinerja Manajerial**  
**Kinerja secara menyeluruh (Pertanyaan 28)**

No	Skor	Jumlah	Prosentase
1	1 - 3	115	93.50 %
2	4 - 6	8	6.50 %
3	7 - 9	0	0 %
	Jumlah	123	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden menyatakan bahwa kinerja secara keseluruhan sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan kebanyakan responden ( 93.49 %) memberi score 1 – 3. Namun masih ada sebagian kecil responden yang menyatakan kinerja secara menyeluruh masih masih dalam kategori sedang ( 6.51 %). Kondisi ini

menunjukkan bahwa kinerja manajerial secara menyeluruh sudah cukup baik, tetapi masih dapat ditingkatkan. Dengan perbaikan kinerja menyeluruh maka kinerja manajerial dapat lebih ditingkatkan.

#### **4.2.3 Pengujian terhadap asumsi klasik**

Hasil regresi diatas perlu diuji kemungkinan adanya indicator penyimpangan asumsi klasik, yaitu multikolinieritas, otokorelasi dan homoskedastisitas.

##### **a. Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variable bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sbb:

- a. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variable variable bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variable terikat.

- b. Indikator nilai VIF (Variance Inflation Factor). Sebuah model persamaan regresi bebas multikolinieritas jika mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1 dan mempunyai angka tolerance di atas 0.0001 serta koefisien korelasi antar variable bebas lemah (dibawah 0,5).

**Tabel 4.11**  
**Uji Korelasi Antar Variabel**

Coefficient Correlations <sup>a</sup>

Model		LOC	PPA	KULT	
1	Correlations	LOC	1.000	-.101	-.821
		PPA	-.101	1.000	.031
		KULT	-.821	.031	1.000
	Covariances	LOC	1.188E-03	-9.04E-05	-1.01E-03
		PPA	-9.04E-05	6.796E-04	2.851E-05
		KULT	-1.01E-03	2.851E-05	1.263E-03

a. Dependent Variable: KM

Dari hasil output SPSS dapat dilihat bahwa variable *locus of control* mempunyai korelasi dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan tingkat korelasi  $-0.101$  atau sekitar 10.1%, variable *locus of control* mempunyai korelasi dengan kultur Organisasional dengan tingkat korelasi  $-0.821$  atau sekitar 82.1%, variable kultur Organisasional mempunyai korelasi dengan partisipasi penyusunan anggaran dengan tingkat korelasi  $0.031$  atau sekitar 3.1%. Oleh karena korelasi diatas masih dibawah 90% maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas yang serius.

**Tabel 4.12**  
**Uji VIF & Nilai Tolerance**  
**Variabel**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.527	.728		-.724	.470		
	PPA	.835	.026	.866	32.035	.000	.982	1.019
	KULT	.193	.036	.256	5.429	.000	.323	3.097
	LOC	5.933E-02	.034	.081	1.722	.088	.320	3.126

a. Dependent Variable: KM

Hasil perhitungan nilai tolerance variable partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0.982 atau sekitar 98.2%, nilai tolerance variable *locus of control* adalah 0.323 atau sebesar 32.3% dan nilai tolerance kultur Organisasional adalah 0.320 atau sebesar 32%. Nilai tolerance di atas menunjukkan tidak ada nilai tolerance kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antar variable bebas yang nilainya lebih dari 95 %.

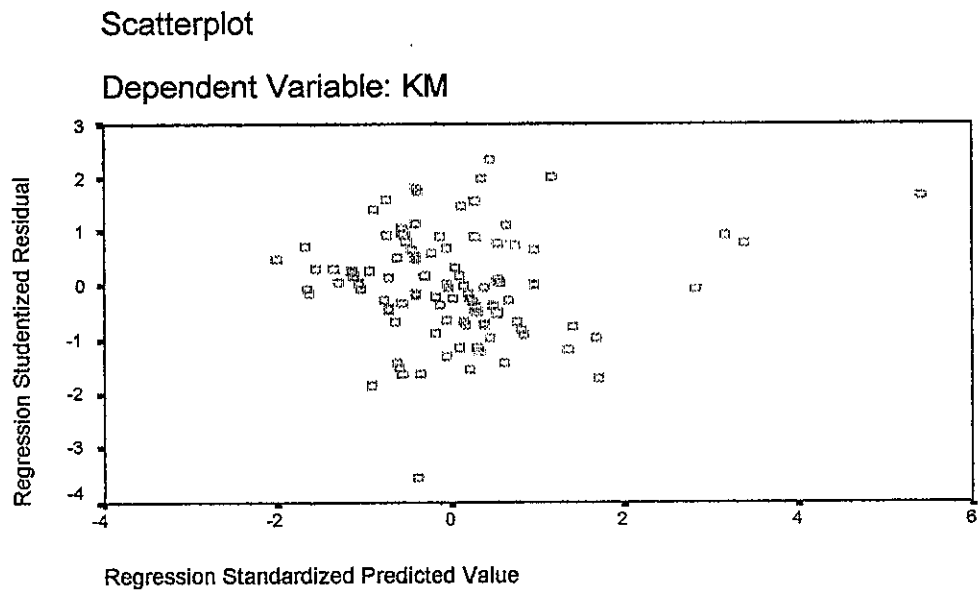
Hasil perhitungan nilai variance inflation factor (VIF) variable partisipasi penyusunan anggaran adalah 1.019 , nilai VIF *locus of control* adalah 3.097 dan nilai VIF kultur Organisasional adalah 3.126. Perhitungan nilai VIF diatas juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variable bebas yang memiliki VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variable bebas dalam model regresi.

### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas.

**Grafik 4.1**  
**Uji Heteroskedastisitas**



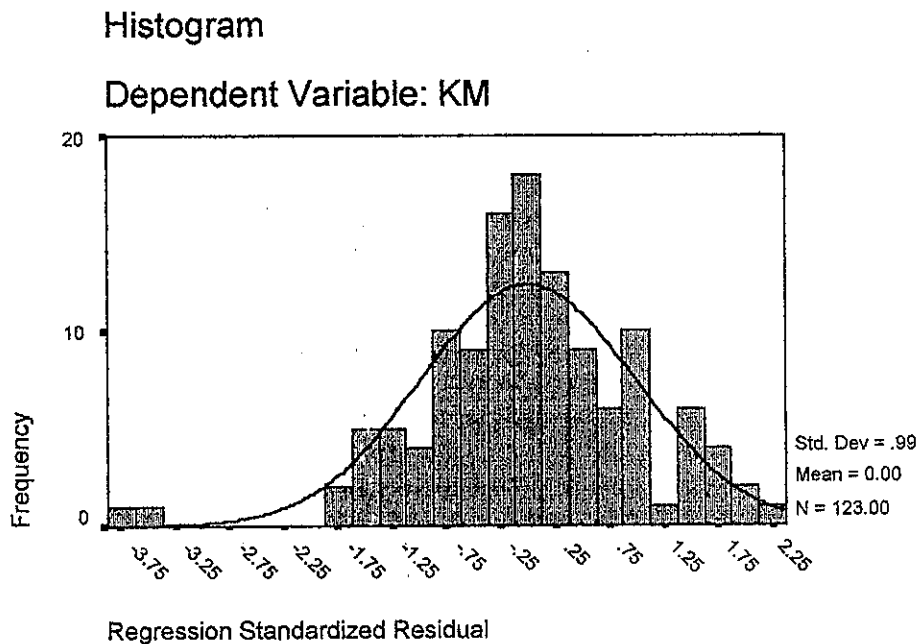
Dari grafik scatterplots sesuai gambar 4.1 terlihat titik titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi

kinerja manajerial dengan variable bebas partisipasi anggaran, *locus of control* dan kultur Organisasional.

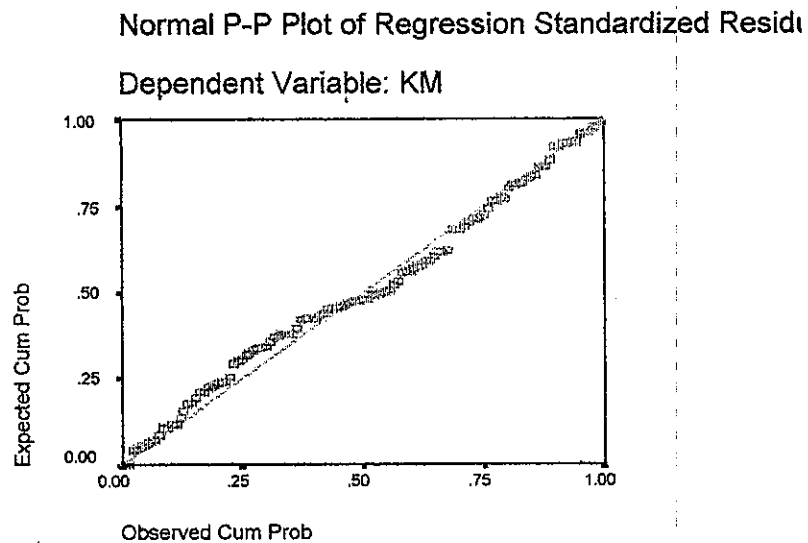
**c. Uji Normalitas.**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable terikat dan variable bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

**Grafik 4.2**  
**Uji Normalitas**



**Grafik 4.3**  
**Normal Plot**



Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik titik menyebar disekitar garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

#### **4.2.4 Analisis Regresi Linear dan Regresi dengan variable moderating**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan kultur Organisasional dan *locus of control* sebagai moderating baik secara partial maupun simultan sesuai dengan kerangka pemikiran teoritis.

Untuk menganalisis data diperoleh dari hasil penelitian, digunakan analisis regresi linier dan uji nilai selisih mutlak. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data, (hasil selengkapnya dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh hasil, yang kemudian dapat diimplementasikan dalam bentuk analisis sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Regresi Model Pertama**

Variabel Penjelas	Model 1	
	Koefisien	.(Sig)
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.868	0.000
Konstanta ( C )	5.775	0.000
F hitung	514.247	0.000
Adjusted R2	0.808	

Sumber: Data yang diolah

Dari table regresi di atas dapat dihasilkan konstanta dan koefisien beta masing masing variable sehingga dapat dibuat persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 5.775 + 0.868 X_1 + e$$

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan untuk masing masing variable adalah sebagai berikut:

Model pertama:

Nilai konstanta 5.775 yang positif menunjukkan bahwa kinerja manajerial sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif dengan mengasumsikan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran, kultur Organisasional dan *locus of control* sebagai moderating dianggap nol. Nilai dari adjusted R2 adalah 0.808, hal ini berarti 80.8% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi dari partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan sisanya (100% - 80.8% = 19.2%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model. Dari uji Anova atau F test didapat F hitung sebesar 514.247 dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena signifikansi jauh jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Regresi Model Kedua**

Variabel Penjelas	Model 2	
	Koefisien	.(Sig)
Zscore (Partisipasi Penyusunan Anggaran)	4.398	0.000
Zscore (Kultur Organisasional)	1.561	0.000
ABSx1_x2 (Kultur Organisasional sbg Moderating)	0.478	0.009
Konstanta ( C )	19.720	0.000
Adjusted R2	0.915	
F hitung	441.350	0.000

Sumber: Data yang diolah

Dari table regresi di atas dapat dihasilkan konstanta dan koefisien beta masing masing variable sehingga dapat dibuat persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y_2 = 19.720 + 4.398X_1 + 1.561X_2 + 0.478[X_1 - X_2] + e$$

Makna dari  $[X_1 - X_2]$  merupakan interaksi yang diukur dengan nilai absolut perbedaan nilai antara  $X_1$  dan  $X_2$ . Semakin besar perbedaan tersebut maka akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan untuk masing masing variable adalah sebagai berikut:

Nilai konstanta 19.720 yang positif menunjukkan bahwa kinerja manajerial sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif dengan mengasumsikan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran dan kultur Organisasional sebagai moderating dianggap nol. Koefisien  $ABS_{x1\_x2}$  (kultur Organisasional sebagai moderating) dengan signifikansi 0.009 membuktikan bahwa kultur Organisasional adalah sebagai variable moderating. Nilai dari adjusted R<sup>2</sup> adalah 0.915, hal ini berarti 91.5% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi dari partisipasi penyusunan anggaran dan kultur Organisasional sebagai variable moderating. Sedangkan sisanya (100% - 91.5% = 8.5%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model. Dari uji Anova atau F test didapat F hitung sebesar 441.350 dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena

signifikansi jauh jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Regresi Model Ketiga**

Variabel Penjelas	Model 3	
	Koefisien	.(Sig)
Zscore (Partisipasi Penyusunan Anggaran)	4.292	0.000
Zscore ( <i>Locus of Control</i> )	1.365	0.000
ABSx1_x3 ( <i>Locus of Control</i> sbg Moderating)	0.747	0.000
Konstanta ( C )	19.453	0.000
Adjusted R2	0.903	
F hitung	379.251	0.000

Sumber: Data yang diolah

Dari table regresi di atas dapat dihasilkan konstanta dan koefisien beta masing masing variable sehingga dapat dibuat persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y_3 = 19.453 + 4.292X_1 + 1.365X_3 + 0.747[X_1 - X_3] + e$$

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan untuk masing masing variable adalah sebagai berikut:

Nilai konstanta 19.453 yang positif menunjukkan bahwa kinerja manajerial sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif dengan mengasumsikan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* sebagai moderating dianggap nol. Koefisien ABSx1\_x3 (*locus of control* sebagai moderating) 0.747 dengan signifikansi 0.000 membuktikan

bahwa *locus of control* adalah sebagai variable moderating. Nilai dari adjusted R2 adalah 0.903, hal ini berarti 90.3% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi dari partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* sebagai variable moderating. Sedangkan sisanya (100% - 90.3% = 9.7%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model. Dari uji Anova atau F test didapat F hitung sebesar 379.251 dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena signifikansi jauh jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial.

#### **4.2.5 Uji Residual**

Pengujian variable moderating dengan uji interaksi atau uji nilai selisih mutlak mempunyai kecenderungan akan terjadi multikolinieritas yang tinggi antar variable independen dan hal ini akan menyalahi asumsi klasik. Untuk mengatasinya, maka dikembangkan metode uji residual. Untuk lebih jelasnya akan diteliti ulang untuk metode 2 dan metode 3.

**Tabel 4.16**

**Uji Residual dengan Kultur Organisasional sebagai moderating**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.031	1.270		7.901	.000
	KM	-.213	.061	-.303	-3.501	.001

a. Dependent Variable: ABSRES\_1

Dari hasil output SPSS jelas bahwa variable Kinerja Manajerial signifikan dengan nilai 0.001, dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat disimpulkan bahwa variable Kultur Organisasional adalah variable moderating.

**Tabel 4.17**

**Uji Residual dengan *Locus of Control* sebagai Moderating**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.139	1.398		6.539	.000
	KM	-.165	.067	-.219	-2.465	.015

a. Dependent Variable: ABSRES\_3

Dari hasil output SPSS jelas bahwa variable Kinerja Manajerial signifikan dengan nilai 0.015, dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat disimpulkan bahwa variable *Locus of Control* adalah variable moderating.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini ditujukan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya. Untuk menguji signifikansi konstanta dan koefisien regresi dilakukan dengan membandingkan antara besarnya probabilitas atau p-value dengan tingkat signifikansi yang diinginkan. (dalam penelitian ini ditetapkan 0.05). Keputusan menerima hipotesis jika p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan 0.05, sebaliknya jika p-value lebih besar dari 0.05 maka hipotesis ditolak.

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1.

**Hipotesis 1** : *Terdapat pengaruh yang positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.*

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Karena itu disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dengan kinerja manajerial ( $Y_1$ ). Dengan kata lain terdapat pengaruh yang positif antara variable  $X_1$  dengan  $Y_1$  secara signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

#### **4.3.2 Pengujian Hipotesis 2:**

**Hipotesis 2:** *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran jika didukung oleh Kultur Organisasional akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

Dari hasil output SPSS didapat F-hitung dengan signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Karena itu disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara interaksi partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan kultur organisasional ( $X_2$ ) dengan kinerja manajerial ( $Y_2$ ).

Dari hasil output SPSS uji residual jelas bahwa variable Kinerja Manajerial signifikan dengan nilai 0.001, dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat disimpulkan bahwa variable Kultur Organisasional adalah variable moderating.

#### **4.3.3 Pengujian Hipotesis 3:**

**Hipotesis 3:** *Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran jika didukung dengan locus of control akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.*

Dari hasil output SPSS didapat F-hitung dengan signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Karena itu disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara interaksi partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan locus of control ( $X_3$ ) dengan kinerja manajerial ( $Y_3$ ).

Dari hasil output SPSS uji residual jelas bahwa variable Kinerja Manajerial signifikan dengan nilai 0.015, dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat disimpulkan bahwa variable *Locus of Control* adalah variable moderating.

**Table 4.18**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji	Kesimpulan
H1	F hitung 514.247 & sig. 0.000 Konstanta 5.775 & sig. 0.000 Koef. X1 0.868 & sig. 0.000	Hipotesis terbukti
H2	F hitung 441.350 & sig. 0.000 Konstanta 19.720 & sig 0.000 Koef. Moderating (Kultur Org.) 0.478 & sig. 0.009 Koef. Zscore (X1) 4.398 & sig. 0.000 Koef. Zscore (X2) 1.561 & sig. 0.000 Koef. Y2 (residu) -0.213 & sig 0.001	Hipotesis terbukti. Kultur Organisasional sebagai mode-rating terbukti
H3	F hitung 379.251 & sig. 0.000 Konstanta 19.453 & sig. 0.000 Koef. Moderating (Locus Cont.) 0.747 & sig. 0.000 Koef. Zscore (X1) 4.292 & sig. 0.000 Koef. Zscore (X3) 1.365 & sig. 0.000 Koef. Y3 (residu) -0.165 & sig 0.015	Hipotesis terbukti. <i>Locus of Control</i> sebagai mode-rating terbukti

## **BAB V**

### **Simpulan dan Implikasi Penelitian**

#### **5.1 Simpulan**

1. Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan oleh output SPSS dengan koefisien partisipasi penyusunan anggaran positif 0.868 dengan signifikansi 0.000. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brownell (1982b), Brownell dan Mc Innes (1986), dan Indriantoro (1993) yang mengatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.
2. Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antara kultur organisasional sebagai variable moderating dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh output SPSS dengan hasil koefisien moderating kultur organisasional positif 0.478 dengan tingkat signifikansi 0.009, juga dari uji residual menunjukkan bahwa koefisien kinerja manajerial negatif  $-0.213$  dengan tingkat signifikansi 0.001. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) yang menyatakan bahwa interaksi antara kultur organisasi berfungsi sebagai variabel moderating yang memperkuat

hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

3. Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antara *locus of control* sebagai variable moderating dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan. Hal ini ditunjukkan oleh output SPSS dengan hasil koefisien moderating *locus of control* positif 0.747 dengan tingkat signifikansi 0.000, juga dari uji residual menunjukkan bahwa koefisien kinerja manajerial negatif -0.165 dengan tingkat signifikansi 0.015. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Frucot dan Shearon (1991) yang menyatakan bahwa pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diperkuat oleh *locus of control* sebagai moderating.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan, ketiga variabel independen ternyata secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial di Pertamina UP VI Balongan. Implikasi manajerial yang dapat disampaikan untuk memberi masukan bagi para pimpinan perusahaan dan institusi terkait tersebut diantaranya adalah lebih memfokuskan pada ketiga variabel tersebut, misalnya dengan

menciptakan kondisi yang kondusif sehingga dapat tercipta peningkatan *internal locus of control*, membiasakan karyawan untuk bekerja sebagai team sehingga dapat membentuk kultur organisasional yang berorientasi pada orang, dan juga meningkatkan partisipasi dari karyawan dalam hal penyusunan anggaran.

#### **a. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya dan diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian terdahulu. Brownell (1982b) dengan menggunakan instrumen Milani (1975) dan menggunakan instrumen Mahoney, dkk (1963) menemukan hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini diulangi oleh Brownell dan Mc Innes (1986) dengan menggunakan instrumen yang sama juga menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian Indriantoro (1993) terhadap manajer yang berlokasi di Jakarta juga menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini juga membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Menurut Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) menyatakan bahwa interaksi antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan kultur organisasional yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan lebih efektif jika keputusan penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Anggaran partisipatif akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi, jika atasan peduli dan menaruh perhatian terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hasil pekerjaan orang tersebut. Penelitian ini juga memperkuat temuan dari Bambang Supomo dan Nur Indriantoro.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Frucot V dan Shearon WT (1991) mengukur hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan *locus of control* sebagai moderating. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *locus of control* sebagai moderating dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

#### **b. Implikasi Manajerial**

Tingkat partisipasi para karyawan Pertamina UP VI Balongan dalam hal penyusunan anggaran sudah cukup baik. Hal ini perlu dipertahankan bahkan masih memungkinkan untuk ditingkatkan. Apabila

hal tersebut dilakukan maka diharapkan kinerja manajerial Pertamina UP VI Balongan dapat lebih ditingkatkan. Namun masih ada sebagian kecil yang menyatakan kurang ikut aktif dalam penyusunan anggaran. Kelompok ini yang masih perlu mendapat pelatihan sehingga dapat ikut secara aktif dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Tingkat internal *locus of control* para karyawan Pertamina UP VI Balongan cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan mempunyai tingkat kepercayaan diri yang cukup tinggi. Tingkat internal *locus of control* karyawan Pertamina UP VI Balongan ini harus tetap dipertahankan dan masih memungkinkan ditingkatkan. Namun ada sebagian karyawan yang tingkat internal *locus of control*nya masih kurang. Hal ini yang perlu ditingkatkan sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja manajerial di Pertamina UP VI Balongan.

Kultur organisasional di Pertamina UP VI Balongan sudah mengarah kepada orientasi pada orang. Hal ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan karena menunjukkan bahwa karyawan Pertamina sudah bekerja sebagai team. Namun masih ada sebagian kecil karyawan yang masih bekerja secara individu. Hal ini yang harus diikuti pelatihan sehingga dapat bekerja sebagai team yang pada akhirnya nanti akan meningkatkan kinerja manajerialnya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya mengenai pengambilan responden yang hanya diambil dari satu perusahaan dan waktu penelitian yang sangat singkat sehingga tidak memungkinkan membagi responden kedalam beberapa kelompok. Selain itu variabel yang digunakan juga masih sangat terbatas. Penelitian ini mungkin akan mempunyai hasil yang berbeda jika diambil dari responden yang lain. Disamping itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.

Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan dengan menggunakan data sekunder untuk penilaian kinerja manajerial sehingga diharapkan memperoleh hasil yang lebih obyektif. Pemakaian variabel juga harus ditambah seperti variable pendidikan, pengalaman dan usia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brownell, Peter; Hirst, Mark, 1986, "*Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of three-way Interaction*", Journal of Accounting Research Vol. 24.
- Brownell & Mc Innes Morris, 1986, "*Budgetary Participation, Motivation, and Manajerial Performance*", Accounting Review, Oktober, Vo. 6 pp.587-600.
- Brownell, P., 1981, "*Participation in Budgeting Process, Locus of Control and Organizational Effectiveness*", The Accounting Review, Oktober, pp.766-777.
- Brownell, P., 1982a, "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Lacus of Control", The Accounting Review, Oktober, pp.766-777.
- Brownell, P., 1982b, "*The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participational Effectiveness*", Journal of Accounting Research, Spring Vol.20,pp.12-27.
- Brownell, P., 1982c, "*Participation in the Budgeting Process: When it Works and When It Doesn't*", Journal of Accounting Literature, pp.124-153.

- Brownell, P., and Mc Innes, 1986, "*Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*", *The Accounting Review*, Oktober, Vo.6, pp.587-600.
- Chalos,P., Haka, S., 1989, "*Participative Budgeting and Managerial Performance*", *Decision Science*, Vol.20,pp.334-347.
- Cronbach, L.J., 1951, *Coefisient Alpha and the Internal Structure of Test*, *Psychometrika*, September,pp.297-334.
- Eugene Mc Kenna & Nic Beech, 2001, "*The Essence of Human Resources Management*", Pearson Education Asia Pte Ltd.
- Frucot, V. and Shearon, W.T.,1991,"*Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*", *The Accounting Review*, Januari,pp.80-89.
- Govindarajan, V, 1986, "*Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance: Universalistic and Contingensi Perspective*", *Decision Science*, Vol. 17, pp.496-516.
- Ghozali Imam, 2002, "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*", Badan Penerbit UNDIP.
- Hansen Don R, Maryanne M Mowen, Ancella A Hermawan, 2001, "*Akuntansi Manajemen*", Edisi 4 jilid 1.

- Hofstede, G. 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London.
- Hofstede, G., Bram N, Denisw D. O. dan Geert S.,1990, "*Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*", Administrative Science Quarterly, 35 p. 286-316.
- Indriantoro, Nur, 1995, "*The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Culture Dimensions as Moderating Variabels*", TKPA.
- Indriantoro, Nur. dan Bambang Supomo, 1998, "*Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*", Kelola No. 18/VII.
- Indriantoro, Nur & Supomo Bambang, 1999, "*Metodologi Penelitian Bisnis*", BPFE Yogyakarta.
- Irene M. Silos, 1999, "*Employee Involvement – A Component of Total Quality Management*", Production and Inventory Management Journal, First Quarter.
- Kennis, Izzetin, 1979,"*Effect of Budgetary Goals Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*", The Accounting Review, Oktober, pp.707-721.

Komputer, Wahana dan Andi, 2002, "*10 Model Penelitian dan Pengolahannya dengan SPSS*", Andi Offset.

Lois Etherington & Dean Tjosvold, 1998, "*Managing Budget Conflict: Contribution of Goal Interdependence and interaction*", Canadian Journal of Administrative Sciences.

Mahoney, T.a., T.H. Jerdee, 1965, *Development of Managerial Performance: A Research Approach, Ohio*. Southwestern Publishing Co., Cincinnati.

Manullang, M, Marihot Manullang, 2001, "*Manajemen Personalia*", Gadjah Mada University Press.

Matz and Usry, 1976, "*Cost Accounting: Planning and Controlling*", Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.

Milani, K., 1975, "*The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude:A Field study*" The Accounting Review, April, pp.274-284.

Moh. As'ad, 1991, "*Psikologi Industri*", Liberty Yogyakarta, 1991.

Nunnally, J.D., 1978, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Book Co., New York.

- Porter Michael E, Agus Maulana, 1980, "*Competitive Strategy*", Erlangga.
- Quigley, Joseph. V, 1993, "*Vision: How Leaders develop it, Share it, and Sustain it*", Mc Graw Hill Inc.
- Rizal A Putra, 1994, "*Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Pendasaran pada Anggaran terhadap prestasi Manajer*", FE Univ. Andalas.
- RN Anthony, 1989, "*Management Control System*", Home-wood, Illionis: Richard D Irwin Inc.
- Rotter, J.B.,1966,"*Generalized Expectancies for Intrenal versus External Control of Reinforcement*", Psychological Monograph: General andApplied, Whole No 609.
- Shim, Jae K & Siegel, Joel G, 1996, "*Budgeting: Basics and Beyond*", Erlangga.
- Subramaniam, Nava and Ashkanasy, Meal M, 2001, "*The Effect of Organizational Culture Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes*", Australian Journal of Managemet, June, Vol.26 No.1.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, "*Manajemen Stratejik: Pengantar Proses Berfikir Stratejik*", Binarupa Aksara.

## DATA RESPONDEN

USIA :

MASA KERJA :

JML BAWAHAN :

PENDIDIKAN AKHIR :

1. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut dalam penyusunan.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Semua anggaran					Tidak satupun anggaran			

2. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat? Alasannya .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat masuk akal / logis					Sangat sembarangan/tidak logis			

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan/atau usulan tentang anggaran ke atasan anda tanpa diminta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat sering (> 20 kali)					Tidak pernah			

4. Menurut perasaan Anda, seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam Anggaran akhir (final)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat banyak jumlahnya (> 10%)					Tidak pernah			

5. Bagaimana Anda memandang kontribusi Anda terhadap Anggaran? Kontribusi saya.....

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat penting					Sangat tidak penting			

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat sering					Tidak pernah			

7. Di tempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang penting lebih sering dibuat oleh individu daripada dibuat secara kelompok.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju					Sangat setuju			

8. Di tempat saya bekerja lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan pada orang yang mengerjakannya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju					Sangat setuju			

9. Di tempat saya bekerja, keputusan-keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju							Sangat setuju	

10. Di tempat saya bekerja para manajer cenderung mempertahankan pegawai berprestasi di bagiannya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju							Sangat setuju	

11. Di tempat saya bekerja perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan Surat Keputusan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju							Sangat setuju	

12. Di tempat saya bekerja tidak memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju							Sangat setuju	

13. Di tempat saya bekerja tidak mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat sekitar.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju							Sangat setuju	

14. Di tempat saya bekerja tidak peduli terhadap masalah-masalah pribadi pegawai.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat tidak setuju							Sangat setuju	

15. Saya percaya bahwa saya dapat mengendalikan hidup saya sendiri melalui kemampuan dan usaha kerja keras saya sendiri.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat setuju							Sangat tidak setuju	

16. Saya percaya bahwa berhasil tidaknya suatu pekerjaan tergantung dari kemauan diri saya sendiri.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat setuju							Sangat tidak setuju	

17. Saya percaya bahwa saya mampu menghadapi situasi yang penuh tekanan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat setuju							Sangat tidak setuju	

18. Saya merasa telah berupaya lebih besar untuk mengontrol lingkungan saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat setuju						Sangat tidak setuju		

19. Saya memanfaatkan informasi yang lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang lebih kompleks.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sangat setuju						Sangat tidak setuju		

20. Kinerja saya dalam hal menentukan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur kerja, adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

21. Kinerja saya dalam hal mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, mengukur hasil, analisis pekerjaan adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

22. Kinerja saya dalam hal tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

23. Kinerja saya dalam hal menilai dan mengukur kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

24. Kinerja saya dalam hal mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan saya, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

25. Kinerja saya dalam hal mempertahankan angkatan kerja di bagian saya, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

26. Kinerja saya dalam hal menyediakan barang/jasa dari bagian lain adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

27. Kinerja saya dalam hal menghadiri rapat, pertemuan dengan bagian lain, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan saya adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

28. Kinerja saya secara menyeluruh adalah:

Kinerja di atas rata-rata			Kinerja rata-rata			Kinerja di bawah rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9