PENGARUH LOCUS OF CONTROL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PT. PERTAMINA DOH JBB

SKRIPSI

oleh

Nama	: Fadly Bramustika
No. Mahasiswa	: 00312099

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JOGJAKARTA

2004

PENGARUH LOCUS OF CONTROL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PT. PERTAMINA DOH JBB

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk

mencapai derajat Sarjana Strata- 1 jurusan Akuntansi

pada Fakultas Ekonomi UII

oleh

Nama	: Fadly Bramustika
No. Mahasiswa	: 00312099

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

JOGJAKARTA

2004

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/ sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, Juli 2004

Penyusun,

(Fadly Bramustika)

PENGARUH LOCUS OF CONTROL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PT. PERTAMINA DOH JBB

Hasil Penelitian

diajukan oleh

Nama	:	Fadly Bramustika
No. Mahasiswa	:	00312099
Jurusan	:	Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal, Juli 2004
Dosen Pembimbing,



(Dra. Isti Rahayu, M.Si, Ak)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH LOCUS OF CONTROL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PT. PERTAMINA DOH. JBB

Disusun Oleh: FADLY BRAMUSTIKA
Nomor mahasiswa: 00312099

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 10 Agustus 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi	: Dra. Isti Rahayu, M.Si, Ak	.....
Penguji	: Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak	.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

KUpersembahkan hasil dari usahaku selama empat tahun

Tuk orang-orang yang berarti dalam hidupku

Ma 'n Pa sebagai sumber kehidupan, pembimbing hidup, yang telah membesarkan dan mendidik saya, bijaksana, yang memiliki peran sangat penting dan tak terhingga, sehingga rasanya ucapan terima kasih ini tidakfah cukup untuk mengambarkan wujud penghargaan ini.

Mbak Ku Tersayang "Diorita Pisiska Sinta" in heaven. yang telah banyak mangajarkan banyak hal kepada diriku yang tak tau apa2, yang selalu ada disaat aku perlukan, yang selalu ada disetiap langkahku.

Mas Shandy, Mas Grand, Mbak Eli, Mbak Dewi n Si Kecil Ades Yang Sangat KuCintai dan Sayangi, yang selalu memberi dorongan saat aku menghadapi ujian, masukan atas nasehat tentang segala hal.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul " Pengaruh *Locus Of Control* dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dengan Kinerja Manajerial ". Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat yang diperlukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, selain itu juga untuk melengkapi tugas-tugas akhir dari Fakultas.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan, tetapi penulis harap hasilnya telah mampu mewakili dan berguna bagi pihak yang membutuhkan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bertujuan untuk perbaikan skripsi ini sangat diharapkan.

Selanjutnya dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, ucapan terima kasih kepada:

- Ibu Isti Rahayu selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak mencurahkan tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan, saran-saran dan berbagai kemudahan yang bermanfaat bagi penyusunan skripsi ini.

- PT. Pertamina (persero) DOH JBB yang telah berkenan memberikan tempat untuk melakukan penelitian dan Manajer , KA. Fungsi dan Ka. Bidang yang menyempatkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
- Bapak Hadri Kusuma dan Bapak Syamsul Hadi yang telah memberikan masukan dan saran.
- Special Thanks 4 my best friends seperjuangan yang telah memberikan pengalaman dan warna dalam 4 thn ini serta arti dari persahabatan Rudiyanto, Fika, Arip, Arief, Sigit, Hiwan, Yuli, Ponda, Ivan dan Adi Suherman. Someone yang pernah mengisi hatiku entah sampai kapan yang jelas akan selalu kuingat Fitriatuti HR seorang teman 'n sahabat yang telah banyak mengisi waktuku, memberi warna dalam hidupku, thanks 4 everythings 'n sorry, semoga persahabatan ini akan tetap terjalin melewati waktu dan tempat. N my misterius friends Tya thanks for SMS-nya.
- Teman2 sekelas Aan "mamat", Agus, Yakub, Khendro, Wawan, Tyo, Louise, Aziz, Rama, Yadi, Ari, Izmu, Ami, Ardhi 'n Erwin. Serta Sita, Desi, Laras, Fitri, Rina, Dian, Diah, Ika, Ira, Depra, Arum, Ani, 'n Asih.
- N thanks for my friends kos "loundry Nusa" (Rudiyanti, Ariesta, Feriana, Edy, Isa, Nano, Vic n Tomy) n Ibu/ Bapak kos se-keluarga yang telah memberikan lingkungan yang nyaman, dorongan dan menjadi teman yang baik.

DAFTAR ISI

Hal.

Halaman Judul ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme iii

Halaman Pengesahan iv

Halaman Berita Acara Ujian v

Persembahan vi

Motto vii

Kata Pengantar viii

Daftar Isi x

Daftar Table xiv

Daftar Gambar xv

Daftar Lampiran xvi

Abstrak xvii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah Penelitian 4

1.3 Tujuan Penelitian 4

1.4 Manfaat Penelitian 5

BAB II KAJIAN PUSTAKA 6

2.1 Partisipasi Anggaran 8

2.2 *Locus of control* 11

2.3 Kinerja Manajerial 13

2.4 Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial 13

2.5 Komitmen Organisasi 17

BAB III TINJAUAN OBYEK PENELITIAN 19

3.1 Landasan Kegiatan Pertamina 19

3.2 Sejarah Perkembangan Perusahaan 20

3.3 Visi, Misi, Tata Nilai dan Tujuan 22

3.4 Tugas Perusahaan 24

3.5 Lingkup Kegiatan 24

3.6 Struktur Organisasi Pertamina 25

3.6.1 Struktur Organisasi PT. Pertamina DOH JBB 27

3.7 Proses Penyusunan Anggaran 29

3.7.1 Tahun Anggaran 31

3.7.2 Pengajuan Anggaran 32

3.7.3 Jenis Anggaran 33

3.7.4 Pelaksanaan Anggaran..... 33

3.7.5 Revisi Anggaran 34

3.7.6 Pertanggungjawaban Anggaran 35

3.7.7 Penilaian dan Pengawasan Anggaran 35
3.8 Pengukuran Kinerja 35
3.9 Metode Penelitian 36
3.9.1 Populasi dan Penentuan Sampel Penelitian 36
3.9.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data 36
3.9.3 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel Penelitian 37
3.9.4 Uji Validitas dan Reliabilitas 40
3.9.5 Metode Analisis Data 40
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN 44
4.1 Pengumpulan Data 44
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas 44
4.3 Diskripsi Statistik 46
4.3.1 Partisipasi Anggaran 46
4.3.2 Kinerja Manajerial 48
4.3.3 Komitmen Organisasi 49
4.3.4 *Locus of control* 50
4.4 Uji Hipotesa 51
4.4.1 Partisipasi Dalam Penganggaran Akan Meningkatkan Kinerja Manajerial 52

4.4.2 Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Akan Mempunyai Pengaruh Yang Positif Terhadap Kinerja Manajer Pada Manajer Yang memiliki *Locus Of Control Internal,* dan Mempunyai Pengaruh Negatif Pada Manajer Yang Memiliki *Locus Of Control Eksternal* 54

4.4.3 Komitmen Yang Tinggi Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran Akan Meningkatkan Kinerja Manajerial 56

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 59

5.1 Kesimpulan 59

5.2 Saran Penelitian 60

REFERENSI 62

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal.
4.1	Diskripsi Statistik Variabel Partisipasi Anggaran	47
4.2	Diskripsi Statistik Variabel Partisipasi Anggaran	48
4.3	Diskripsi Statistik Variabel Kinerja Manajerial	49
4.4	Diskripsi Statistik Variabel Komitmen Organisasi	50
4.5	Diskripsi Statistik Variabel *Locus Of Control*	51
4.6	Uji Regresi Hipotesa I	52
4.7	Uji Regresi Hipotesa II	55
4.8	Uji Regresi Hipotesa III	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal.
2.1	Model Hubungan Antara Partisipasi Dengan Kinerja	14
2.2	Model Hubungan Antara Partisipasi *locus of control* Dan Kinerja	16
2.3	Model Hubungan Antara Partisipasi, Komitmen dan Kinerja	18
3.1	Struktur Organisasi PT. Pertamina	26
3.2	Struktur Organisasi PT. Pertamina DOH JBB	30

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Hal.
1.	Kuesioner	65
2.	Tabulasi Skor	78
3.	OutPut SPSS Validitas dan Reliabilitas	84
4.	Output SPSS Regresi – Uji Hipotesa	88
5.	Arus Penyusunan Anggaran PT. Pertamina DOH JBB	92

Abstrak

Penelitian ini menjelaskan pengaruh *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial PT. Pertamina (persero) DOH JBB. Dengan menggunakan responden sebanyak 62, 13 manajer dan 49 Ka. Fungsi/ Ka. Bidang, yang dianalisis dengan menggunakan *simple regression* dan *multiple regression.* Dimana hasilnya menunjukkan hubungan positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan antara interaksi *locus of control* dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga menemukan bahwa interaksi antara komitmen dengan partisipasi anggaran dengan kineja manajerial mempunyai hubungan yang tidak signifikan.

Kata kunci : *locus of control,* komitmen organisasi, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini tingkat persaingan dunia usaha yang semakin ketat menuntut manajemen untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan di dalam kondisi lingkungan yang setiap waktu dapat berubah. Hal ini akan menyulitkan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi atau pun dalam membuat suatu perencanaan dan melakukan pengendalian terhadap kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itulah diperlukan suatu sistem pengendalian dalam perusahaan. Dengan adanya sistem pengendalian ini diharapkan kegiatan yang dilakukan manajer dan karyawan pada perusahaan tersebut sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Perencanaaan merupakan suatu tahap awal dari suatu kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana perusahaan harus membuat rencana operasi yang digunakan sebagai acuan dalam menjalankan berbagai kegiatan operasi perusahaan. Untuk menjamin bahwa rencana operasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka diperlukan suatu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi, dan komunikasi antara atasan dengan bawahan yaitu anggaran (Halim, Abdul et. all, 2000).

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses kerjasama antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan bawahannya dalam pengambilan keputusan,

dimana keputusan ini akan berpengaruh dimasa yang akan datang. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan suatu komitmen, dengan komitmen berarti terdapat upaya yang sungguh-sungguh dan ketertarikan untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang telah disepakati bersama. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi, baik itu yang diakibatkan langsung oleh hasil dari usahanya sendiri atau di akibatkan oleh campur tangan orang lain (*locus of control*).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan untuk mencari hubungan antara *locus of control* dan komitmen organisasi menghasilkan kesimpulan bahwa individu dengan *locus of control internal* memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan *locus of control eksternal*, menurut Coleman et. all. (dalam Saraswati, 2001).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan dalam bidang penganggaran partisipatif dengan menguji pengaruh variabel *intervening* dan *moderating* yang mempengaruhi partisipasi penganggaran dan kinerja manajer menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Misalnya Mustikawati (1999), Ghozali & Marsudi (2001), Sayekti et. all. (2002), dan Hariyanti & Nasir (2002) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara hasil penelitian Bachtiar & Susilowati (1998), dan Poerwati (2002) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hal ini

dimungkinkan ada variabel lain yang harus di pertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dengan kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Mustikawati R (1999), yang menguji pengaruh *locus of control* terhadap partisipasi anggaran dengan tingkat signifikansi P>0,1 dan menyimpulkan bahwa meskipun koefisien beta memiliki nilai positif (0,95) tetapi penelitian ini tidak berhasil menolak Ho. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mustikawati R (1999), penelitian ini lebih spesifik dan lebih sempit lingkupnya dengan mengambil subyek manajer dan kepala bagian yang ikut berpartisipasi dalam Penyusunan anggaran di satu perusahaan yaitu PT. PERTAMINA DOH JBB Cirebon.

PERTAMINA merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang minyak dan gas bumi untuk penentuan kebutuhan bahan bakar dalam negeri terutama untuk bahan bakar minyak, yang meliputi eksplorasi, eksploitasi, pemurnian dan pengolahan, pengangkutan dan penjualan. PERTAMINA melakukan proses penyusunan anggaran dimulai dari cabang perusahaan dengan mengajukan usulan anggaran yang kemudian ditampung untuk disahkan oleh General Manager. General Manajer akan mengajukan anggaran tersebut ke pusat.

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis mengambil judul "PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL PT. PERTAMINA DOH JBB".

1. 2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Apakah terdapat perbedaan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial antara manajer yang memiliki *locus of control internal* dan manajer yang memiliki *locus of control eksternal.*
3. Apakah tingkat komitmen organisasi mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

1. 3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Apakah terdapat perbedaan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial antara manajer yang memiliki *locus of control internal* dan manajer yang memiliki *locus of control eksternal.*
3. Apakah tingkat komitmen organisasi mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, pada PT. Pertamina DOH JBB.

1. 4 Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian tersebut terpenuhi, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Bagi pihak yang berkepentingan, yaitu pihak manajemen diharapkan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini dalam melakukan penyusunan anggaran.
3. Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pustaka bagi yang berminat untuk melakukan penelitian berikutnya ataupun bagi yang hendak mendalami bidang anggaran partisipatif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Anggaran merupakan sebuah model kuantitatif, atau ringkasan konsekuensi yang diharapkan dari aktivitas operasi perusahaan dalam jangka pendek. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal dikalangan para manajer dan karyawan, serta merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

Anggaran dalam perusahaan berfungsi sebagai alat perencanaan, alat koordinasi, alat komunikasi, alat penumbuh motivasi, serta alat pengendalian dan evaluasi. Pengendalian dalam proses manajemen terdiri dari tiga fase yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Didalam fase perencanaan akan melibatkan proses penganggaran atau rencana tahunan yang disetujui oleh manajemen (pimpinan puncak). Selanjutnya, pengeluaran yang sesungguhnya dibandingkan dengan pengeluaran yang dianggarkan.

Penyusunan anggaran mempunyai empat sasaran pokok, menurut Antony & Govindarajan (2003) anggaran berguna untuk:

1. Memperjelas rencana strategi.
2. Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari organisasi.

3. Melimpahkan tanggungjawab kepada manajer, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan.
4. Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian.

Agar pelaksanaan anggaran efektif dan efisien, maka penyusunan dan penerapannya haruslah memperhatikan karakteristik anggaran. Beberapa karakteristik anggaran yang ditemukan Antony & Govindarajan (2003) dalam sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.
2. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non-keuangan.
3. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
4. Anggaran merupakan komitmen manajemen; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggungjawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditelaah dan setujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
6. Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus.
7. Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya di analisis dan dijelaskan.

2. 1 Partisipasi Penganggaran

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan dari atas kebawah (*top down*), bisa juga dari bawah keatas (*bottom up*). Untuk pendekatan dari atas kebawah *(top down*), manajer puncak membuat anggaran untuk bagian yang dibawahnya. Biasanya komitmen dari bawahan akan berkurang. Sedangkan pendekatan dari bawah keatas (*bottom up*), bawahan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Biasanya akan menghasilkan komitmen untuk mencapai target yang ditetapkan kepada bawahan. Sedangkan pendekatan yang menggunakan dua pendekatan diatas merupakan pendekatan partisipatif, yaitu proses penyusunan anggaran dari bawah keatas *(bottom up)* tetapi ada pedoman yang ditetapkan oleh manajer puncak (*top down*) (Halim, Abdul et. all, 2000).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan menurut Milani (1975) (dalam Hariyanti dan Nasir, 2002). Internalisasi tujuan organisasi oleh para manajer akan meningkatkan efektifitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan. Menurut Lowin (1968) (dalam Rahayu, 1999), peneliti dan juga penulis dalam bidang partisipasi manajemen menyimpulkan bahwa partisipasi akan membuat karyawan merasakan peran

integral dalam pembuatan keputusan, dengan demikian akan meningkatkan internalisasi tujuan organisasi.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa dengan partisipasi, karyawan akan dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar diseluruh level manajemen. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

Penelitian menunjukkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih menghasilkan efek positif (Antony & Govindarajan, 2003) yaitu adanya semacam kemauan menerima lebih besar terhadap target anggaran yang ditetapkan jika melibatkan bawahan, dan keefektifan dalam perubahan informasi.

Partisipasi dapat mempengaruhi sistem pengendalian anggaran melalui tiga cara. Pertama, partisipasi mempengaruhi validitas standar anggaran yang ditetapkan; bilamana manajer bawah turut berpartisipasi dalam menetapkan standar tersebut, akan lebih besar kemungkinannya standar tersebut sesuai dengan kondisi khusus yang terdapat dalam unitnya. Kedua, partisipasi mempengaruhi relevansi dan standar; seorang manajer yang berpartisipasi dalam penetapan standar akan percaya bahwa standar itu lebih relevan dengan situasinya. Ketiga, partisipasi mempengaruhi perilaku manajer terhadap sistem anggaran; dengan semakin besarnya partisipasi mereka dalam penentuan anggaran, mereka akan cendrung memiliki perilaku positif terhadap sistem anggaran tersebut.

Meskipun partisipasi memiliki banyak kelebihan, tetapi partisipasi juga dapat menyebabkan timbulnya tiga masalah potensial, yaitu sebagai berikut (Hansen/ Mowen dalam Hermawan, 1999)

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Membuat adanya slack dalam anggaran (*padding the budget).*
3. Partisipasi semu (*pseudo participation).*

Beberapa manajer cendrung membuat anggaran yang terlalu longgar ataupun terlalu ketat. Partisiasi dalam pembuatan anggaran menjadikan tujuan anggaran cendrung menjadi tujuan pribadi manajer, sehingga kesalahan-kesalahan tersebut diatas pada akhirnya akan menyebabkan turunnya kinerja. Bila tujuan terlalu mudah untuk dicapai, manajer dapat kehilangan semangat dan kinerja menjadi turun. Tantangan merupakan hal yang penting bagi individu yang agresive dan kreatif. Demikian pula, penetapan anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standard dan menyebabkan rasa frustasi bagi manajer. Frustasi ini juga akan menyebabkan turunnya kinerja. Kuncinya adalah mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang tinggi tetapi dapat dicapai.

Masalah kedua dari anggaran partisipasi adalah peluang bagi manajer untuk membuat anggaran yang mengandung slack. Slack anggaran (atau *padding the budget*) timbul bila manajer sengaja menetapkan terlalu rendah pendapatan atau menetapkan terlalu besar biaya. Setiap tindakan tersebut menyebabkan tingginya

kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat, dan menurunkan risiko yang dihadapinya. Pembuatan anggaran seprti ini juga menyebabkan sumber daya yang tidak perlu menjadi terikat, padahal dapat dimanfaatkan secara produktif ditempat lain.

Slack pada anggaran dapat dihilangkan bila manajemen puncak menentukan anggaran beban yang lebih rendah; namun manfaat yang diperoleh dari metode partisipasi jauh melebihi biaya yang berkaitan dengan *padding the budget.* Walaupun demikian, manajemen puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan bila dibutuhkan, agar timbulnya slack dalam anggaran dapat diminimalkan.

Masalah ketiga dengan partisipasi ini terjadi bila manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penganggaran, hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah. Praktek ini disebut partisipasi semu (*pseudo participation*). Manajemen puncak hanya secara formal menerima anggaran dari manajer bawahan, dan tidak mempelajari masukan yang diberikan. Dengan demikian, manfaat perilaku yang diharapkan dari partisipasi tidak akan terwujud.

2. 2 *Locus Of Control*

Locus of control merupakan tingkatan dimana seseorang menerima tanggungjawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka menurut Brownell (1981) (dalam Mustikawati, 1999). Sedangkan menurut Rotter (1966)

(dalam Prasetyo, 1999) menyatakan bahwa *locus of control* merupakan cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi pada dirinya.

Lefcourt (1982) dalam Prasetyo (2000), menyatakan bahwa manajer cendrung memiliki *locus of control internal* jika manajer menganggap bahwa hasil yang telah berhasil dicapai adalah dari usahanya sendiri sehingga ia akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Sedangkan *locus of control eksternal* dimiliki manajer jika hasil yang telah dicapai bukan sepenuhnya dari usahanya sendiri tetapi ada campur tangan pihak lain sehingga ada rasa ketidak puasan dalam dirinya. Setiap orang memiliki *locus of control* tertentu yang berada diantara kedua ekstrem tersebut.

Berdasarkan teori *locus of control* adalah sangat mungkin bahwa perilaku seorang manajer akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Seorang manajer yang memiliki *locus of control internal* cendrung berperilaku proaktif dan mampu memilih informasi yang dibutuhkan. Ciri utama pembawaan manajer dengan *locus of control internal* adalah karyawan yang menunjukkan bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya serta akan mengambil peran dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan, apakah keputusan tersebut benar atau salah. Maka seorang manajer yang memiliki *locus of control internal* akan selalu memilih informasi yang diperlukan bila menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Sebaliknya seorang manajer yang memiliki *locus of control eksternal* percaya bahwa semua peristiwa yang terjadi selalu berada diluar *control*-nya dan percaya bahwa hidupnya sangat dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan diluar dirinya. Oleh karena itu, bagi seorang manajer yang memiliki *locus of control ekternal* akan cendrung pasif dan kurang mampu memilih informasi yang diperlukan bila menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Penelitian yang telah dilakukan untuk mencari hubungan antara *locus of control* dan komitmen organisasi manghasilkan kesimpulan bahwa individu dengan *locus of control internal* memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu dengan *locus of control eksternal* (Saraswati, 2001).

2. 3 Kinerja Manajerial

Mahoney et. all (1965) (dalam Rahayu, 1999) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

2. 4 Pengaruh Parisipasi Terhadap Kinerja Manajerial

Brownell (1982) mengemukakan alasan kenapa pengaruh partisipasi terhadap kinerja menarik untuk diteliti, alasannya yaitu pertama, partisipasi

umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kedua, beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja hasilnya sangat bertentangan.

Hasil penelitian tentang hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial tidak konsisten. Beberapa peneliti menyatakan bahwa partisipasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja (Ghozali & Marsudi 2001, Sayekti et al. 2002, Hariyanti dan Nasir 2002, Mustikawati R 1999, Rahayu I 1999). Sementara ada penelitian yang menemukan hubungan yang negatif antara partisipasi dan kinerja manajerial (Bachtiar dan Susilowati 1998 dan Poerwati 2002). Adapun **Hipotesa I** yang diajukan adalah Partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan kinerja manajer

Hipotesa tersebut digambarkan dalam model berikut:



GAMBAR 2.1
Model Hubungan antara Partisipasi dengan Kinerja

Beberapa penelitian untuk menguji hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial dilakukan dengan menggunakan Variabel *intervening*. Ghozali dan Marsudi (2001) menggunakan variabel *job relevent information* untuk menguji

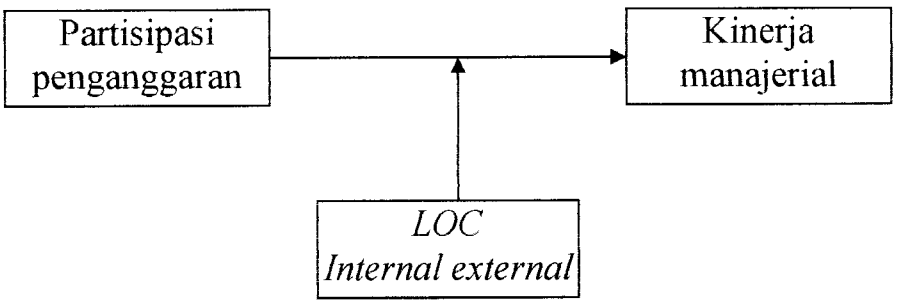
hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Dimana hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *JRI* sebagai variabel *intervening* yang mengindikasikan bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas. Sedangkan Bachtiar dan Susilowati (1998) menggunakan variabel *intervening motivasi* untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak bisa menjelaskan secara langsung hubungan antara partisipasi dengan kinerja, tetapi penelitian ini dapat mendukung penelitian Kennis (1979) dan Merchant (1981) (dalam Bachtiar dan Susilowati , 1998) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan partisipasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja dengan menggunakan variable *moderating*. Brownel (1982) menggunakan variable kepribadian *internal-external locus of control* untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Subyek penelitian manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di San Fransisco. Penelitian ini menemukan bahwa individu yang merasa bahwa hasil dari tindakan mereka disebabkan karena usahanya lebih puas pada kondisi partisipasi yang tinggi, sebaliknya individu yang merasa bahwa hasil yang mereka peroleh lebih dikarenakan faktor keberuntungan merasa lebih puas jika partisipasi rendah.

Di Indonesia, penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variable *moderating locus of control* telah dilakukan oleh Mustikawati R (1999), yang menyimpulkan bahwa meskipun

koefisien beta memiliki nilai positif (0,95) tetapi penelitian ini tidak berhasil menolak Ho. Adapun **Hipotesa II** dalam penelitian ini adalah Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal*, dan mempunyai pengaruh negatif pada manajer yang memiliki *locus of control eksternal*.

Hipotesa tersebut dapat digambarkan dalam model berikut:



GAMBAR 2.2

Model Hubungan antara Partisipasi LOC dan Kinerja

Berdasarkan model tersebut dapat dijelaskan bahwa hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial akan dipengaruhi oleh *locus of control* para manajer. *Locus of control* dan partisipasi anggaran secara bersama-sama akan berinteraksi mempengaruhi kinerja manajerial.

2. 5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi menurut Mowday et. all, (1979) (dalam Rahman, 2002). Dan komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena indivdu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdi pada organisasi menurut Poerter et. all, (1974) (dalam Rahman, 2002).

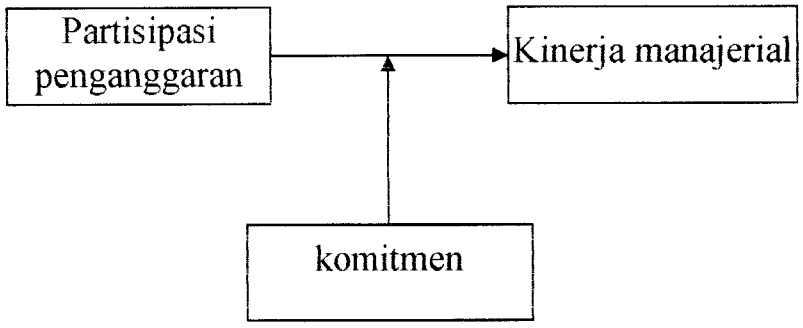
Komitmen terhadap organisasi berkaitan dengan seberapa karyawan terlibat dalam organisasi dan ketertarikan untuk tetap berada dalam organisasi, serta berkaitan erat dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan akan dengan senang hati memberikan usaha terbaiknya untuk memenuhi tujuan perusahaan.

Komitmen organisasi sangat penting untuk kemajuan perusahaan, oleh karena itu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan maka diperlukan adanya suatu sistem *reward* dalam sistem pengupahan dan adanya peningkatan karir.

Randall (1990) (dalam Hariyanti dan Nasir, 2002), organisasi bertanggungjawab untuk memastikan bahwa karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai, dengan kecukupan anggaran dapat mempererat hubungan karyawan dengan organisasi, dan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Dalam penelitian Haryanti dan Nasir (2002) komitmen organisasi merupakan variable *intervening* yang mempunyai pengaruh yang kuat

terhadap kinerja manajerial. Adapun **Hipotesa III** dalam penelitian ini adalah Komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hipotesa tersebut dapat digambarkan dalam model sebagai berikut:



GAMBAR 2.3

Model Hubungan antara Partisipasi, Komitmen dan Kinerja

BAB III

TINJAUAN OBYEK PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PERTAMINA DOH JBB. Dalam bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai gambaran umum perusahaan dan metodologi penelitian:

3. 1 Landasan Kegiatan Pertamina

Minyak, gas bumi, dan panas bumi merupakan bahan tambang yang strategis dan penting untuk pembangunan. Sebagai sumber energi, bahan galian ini merupakan kekayaan alam yang dibutuhkan oleh semua umat manusia. Oleh karena itu, bangsa Indonesia melalui UUD' 45 telah mengamanatkan kepada kita semua untuk mengatur, menggunakan, dan memelihara kekayaan nasional tersebut bagi sebesar-besar kemakmuran rakyat dan negara.

Sesuai dengan UU No.8 tahun 1971 dan Keputusan Presiden No.22 tahun 1981, Pertamina diberi kepercayaan sebagai satu-satunya perusahaan negara yang berwenang untuk mengelola minyak, gas bumi dan panas bumi, dengan tugas-tugas utama sebagai berikut:

Pertama : Melaksanakan pengusahaan minyak, gas bumi dan panas bumi dengan tujuan memperoleh hasil yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat dan negara.

Kedua : Mengadakan dan melayani kebutuhan bahan bakar minyak, gas bumi dan panas bumi untuk keperluan konsumsi dalam negeri.

Ketiga : Menyediakan bahan baku yang berasal dari minyak dan gas bumi serta panas bumi bagi perkembangan dan pertumbuhan industri dalam negeri.

3. 2 Sejarah Perkembangan Perusahaan

Sejarah pertamina memang sangat episodik, berlangsung dalam kurun demi kurun sebagai bagian dari perjalanan perminyakan nasional. Dari penemuan minyak pertama di Pangkalan Berandan, Sumatera Utara (1885) sampai Pertamina menjadi Persero saat ini. Periode awal pencarian dan penemuan minyak bumi di Indonesia dilakukan oleh bangsa asing (1871 – 1885). Ujungnya, penemuan ladang minyak oleh Aeiko Zylker, 1885. Berikutnya, episode penguasaan minyak bumi Indonesia oleh bangsa asing (Belanda, Inggris, dan Amerika Serikat), 1985 – 1945. pada bulan Oktober 1957, kepala staf TNI Angkatan Darat pada waktu itu Jendral A.H. Nasution menunjuk Kolenel Dr. Ibnu Sutowo untuk membentuk perusahaan minyak yang berstatus hukum perseroan terbatas. Pada tanggal 10 Dersember 1957 didirikan PT. Pertambangan Minyak Nasional Indonesia (PT. PERMINA).

Berdasarkan pasal 33 UUD 1945: "*Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar- besar untuk kemakmuran rakyat*" maka hak untuk mengelola industri perminyakan jatuh ketangan pemerintah. Tahun 1960, DPR mengeluarkan kebijakan yang menyatakan

bahwa penambangan minyak dan gas bumi hanya boleh dilaksanakan oleh negara melalui perusahaan negara. Oleh karena itu dibuatlah UU No. 19 1960 tentang perusahaan negara, berdasarkan UU maka PT. Permina menjadi perusahaan negara. Sejak saat itu, pihak asing yang terlibat didalamnya berdasarkan kepada kontrak saja. Dan perusahaan-perusahaan asing sepakat untuk secara bertahap menjual tempat penyulingan minyaknya dan aset lainya dibidang pemasaran dan distribusi kepada pihak indonesia dalam jangka waktu lima sampai lima belas tahun. Hingga 1960 Indonesia memiliki tiga perusahaan berskala nasional, yaitu Permigan, Pertamin, dan Permina. Setelah Permigan dilikuidasi (1966), Pertamin dan Permina *merger* menjadi PN Pertamina di tahun 1968. Lalu terbit UU No. 8 tahun 1971 yang mengukuhkan keberadaan Pertamina dan dinyatakan bahwa Pertamina sebagai pengelola tunggal dibidang pengusahaan minyak dan gas bumi di Indonesia. Berdasarka undang-undang inilah modal perusahaan dimiliki 100% oleh Negara dan modalnya tidak terbagi-bagi dalam saham.

Pertamina kemudian meningkat dengan pesat, menghasilkan apa yang tidak dihasilkan oleh perusahaan asing sebelumnya. Penemuan minyak di Jatibarang (Cirebon- Jawa Barat), perluasan daerah pencarian baru baik didarat maupun dilepas pantai, penggunaan alat-alat pengeboran baru, kilang-kilang baru dan penemuan LNG dalam jumlah besar di Aceh dan Kalilmantan Timur, diteruskan dengan pembangunan kilangnya. Sementara perusahaan minyak asing hanya sebagai kontraktor, dibawah pengawasan Pertamina.

Periode berikutnya adalah periode sekarang, yaitu pasca terbitnya UU No. 22 tahun 2001 sebagai periode konsolidasi Pertamina menjadi perusahaan global. Perjalanan restrukturisasi Pertamina semenjak tahun 1994 telah menghasilkan beberapa milestone dan yang terakhir adalah tumbuh dan berkembang menuju Pertamina baru ditahun 2010. konsep Pertamina baru tersebut lahir dari seluruh jajaran Direksi pada bulan Mei 2000 yang lalu telah menghasilkan *scenario planning* Pertamina dimana Pertamina memilih untuk tumbuh dan berkembang ditengah situasi dan kondisi yang mendorong baik internal maupun eksternal. Untuk itu maka setiap langkah, daya dan upaya restrukturisasi yang dilakukan harus membantu mewujudkan Visi, Misi dan Tata Nilai Pertamina baru yang dicita-citakan yang telah disahkan oleh Direksi Pertamina melalui surat keputusan Direksi No. 120/C0000/2000-SO tanggal 8 Desember 2000.

3. 3 Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan

Visi perusahaan:

- Mejadi perusahaan yang unggul maju dan terpandang (*To be a respected leading company*).

Misi perusahaan:

- Melakukan usaha dalam bidang energi dan petrokimia.
- Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan.

- Memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Tata nilai perusahaan:

- *Fokus* menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.
- *Integritas* mampu mewujudkan komitmen kedalam tindakan nyata.
- *Visionary – Berwawasan jauh ke depan* mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.
- *Excellence – Unggul* menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha.
- *Mutual Respect – Kesetaraan dan kesejahteraan* menempatkan seluruh pihak yang terkait setara dan sederajat dalam kegiatan usaha.

Tujuan Perusahaan:

Tujuan peusahaan (PERTAMINA) adalah membangun dan melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi serta panas bumi dalam arti seluas-luasnya untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat dan negara serta menciptakan ketahanan nasional (UU No.8 tahun 1971 pasal 5, Keppres No.22 tahun 1981).

3. 4 Tugas Perusahaan

1. Melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi serta panas bumi dengan memperoleh hasil yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat dan negara.
2. Menyediakan dan melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas bumi serta panas bumi untuk dalam negeri yang pelaksanaannya diatur dengan peraturan pemerintah.

3. 5 Lingkup Kegiatan

Berdasarkan UU No. 8 tahun 1971 pasal 6 ayat 1, Keppres No.22 tahun 1981 yang meresmikan pendirian perusahaan negara pertamina untuk mengelola sumber daya minyak dan gas, yang meliputi kegiatan eksplorasi, eksploitasi, pemurnian dan pengolahan, pengangkutan dan penjualan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa tugas dan tanggungjawab Pertamina adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan eksplorasi dan produksi; berupa upaya-upaya menemukan lokasi yang berpotensi bagi penambahan minyak bumi, gas alam, panas bumi baik yang berada diwilayah kuasa pertambangan daratan maupun lepas pantai (laut).
2. Kegiatan pengolahan; berupa upaya memurnikan, menyuling, mengolah minyak bumi dan gas bumi menjadi bahan baku atau produk-produk lainnya, seperti Petrokimia, dan produk-produk bukan bahan baku minyak dan gas.

3. Kegiatan pembekalan dan pendistribusiannya; berupaya manampung, menimbun, menyimpan, mendistribusikan serta mengangkut minyak bumi maupun berupa produk.
4. Kegiatan lain yang integral seperti pengelolaan keuangan, personalia, ekspor, impor dan lain-lain yang menunjang terselenggaranya kegiatan-kegiatan eksplorasi, eksploitasi, pengolahan, pendistribusian, transportasi, serta kegiatan-kegiatan keselamatan kerja dan lindungan lingkungan.

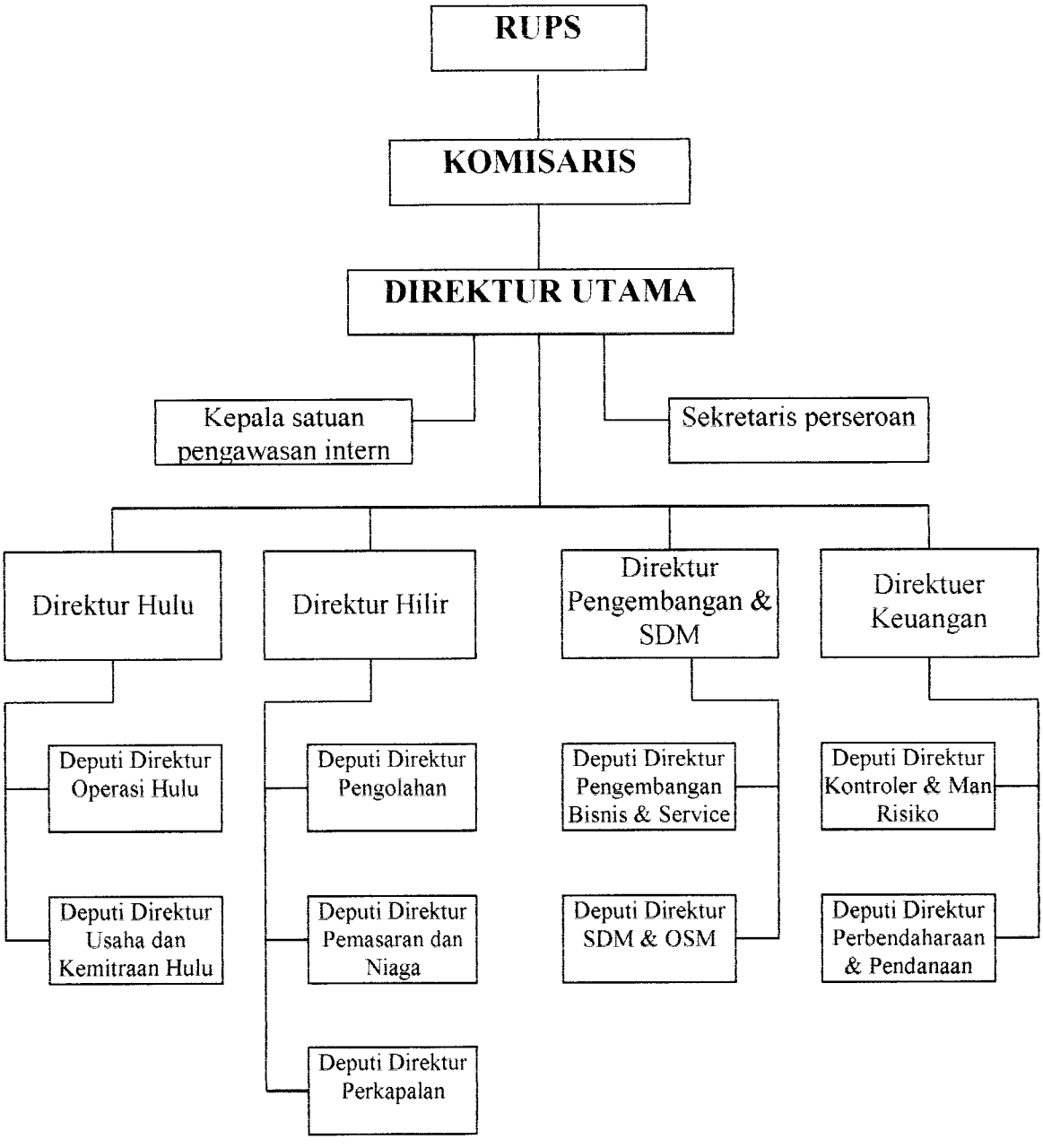
3. 6 Struktur Organisasi Pertamina

Untuk mengembangkan industri migas dan mewujudkan Pertamina sebagai perusahaan Persero yang mampu menjawab tantangan di masa depan , Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT.Pertamina mengeluarkan S.K No.12/KPTS/K/DK/2003 tentang Struktur Organisasi Dasar PT.Pertamina (Persero).

PT.Pertamina dipimpin oleh Dewan Direksi yang terdiri dari seorang direktur utama dan empat orang Direktur. Dewan Direksi bertanggungjawab kepada Komisaris dan Direktur Utama mewakili Direksi dalam pertanggungjawaban tersebut. Dewan Direksi juga bertanggungjawab kepada Menteri Pertambangan dan Energi, sepanjang menyangkut segi-segi pengusahaan yang meliputi pengawasan produksi, pengawasan keselamatan kerja dan kegiatan-kegiatan lainnya dalam pertambangan minyak dan gas bumi yang menyangkut kepentingan umum.

STRUKTUR ORGANISASI DASAR
PT. PERTAMINA (PERSERO)

BERDASARKAN SURAT KEPUTUSAN KOMISARIS PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO) PT. PERTAMINA NO.12/KPTS/K/DK/2003



GAMBAR 3. 1 Struktur Organisasi Pertamina

Keempat orang Direktur tersebut masing-masing memimpin sebuah direktorat. Kegiatan keempat direktorat tersebut dibagi dalam fungsi operasional dan fungsi penunjang.Yang termasuk dalam fungsi operasional adalah:

a. Direktorat Hulu

b. Direktorat Hilir

Sedangkan fungsi penunjang terdiri atas :

a. Direktorat Pengembangan & SDM

b. Direktorat Keuangan

Direktorat Hulu mempunyai daerah operasional (DOH) dan Direktorat Hilir mempunyai unit-unit usaha (UP/UPDN). Dalam kegiatan sehari-hari masing-masing Direktur dibantu oleh beberapa Deputi. Sedangkan Direktur Utama didalam melaksanakan pengawasan intern dibantu oleh Kepala Satuan Pengawasan Intern.
Lebih jelas dapat dilihat pada Struktur Organisasi Dasar PT.Pertamina (Persero) (gambar 3.1).

3. 6. 1 Struktur Organisasi PT.Pertamina Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat (DOH JBB)

Didalam operasionalnya Direktorat Hulu mempunyai unit operasi atau daerah operasi di seluruh wilayah Indonesia, sebagai berikut :

1. Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat
2. Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Timur
3. Daerah Operasi Hulu Sumatra Utara

4. Daerah Operasi Hulu Sumatra Bagian Selatan
5. Daerah Operasi Hulu Kalimantan
6. Daerah Operasi Hulu Irian Jaya

DOH JBB berkantor pusat di Cirebon Jawa Barat, sedangkan wilayah operasinya mulai dari Cirebon sampai dengan Ujung Kulon dan mengelola gas di daerah Porong Sidoarjo Jawa Timur.

Produksi yang dihasilkan pada bulan Mei 2004, Minyak Mentah ± 21.000 BOPD dan Gas ± 480 MMSCFD.

Didalam pengelolaan operasinya DOH JBB dipimpin oleh seorang General Manager dibantu 12 Manajer dan 1 Kepala, yang masing-masing memimpin sebuah fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi Exploitasi (EPT)
2. Fungsi Area Operasi Timur (AOT)
3. Fungsi Area Operasi Barat (AOB)
4. Fungsi Transmisi Gas (TG)
5. Fungsi Pengembangan (Bang)
6. Fungsi Explorasi (EXP)
7. Fungsi Perencanaan Manajemen Usaha (PMU)
8. Fungsi Keuangan (Keu)
9. Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)
10. Fungsi Umum
11. Fungsi Jasa Sarana (Jasran)

12. Fungsi Pengadaan (Ada)

13. Fungsi Drilling Service Area Jawa (D.S)

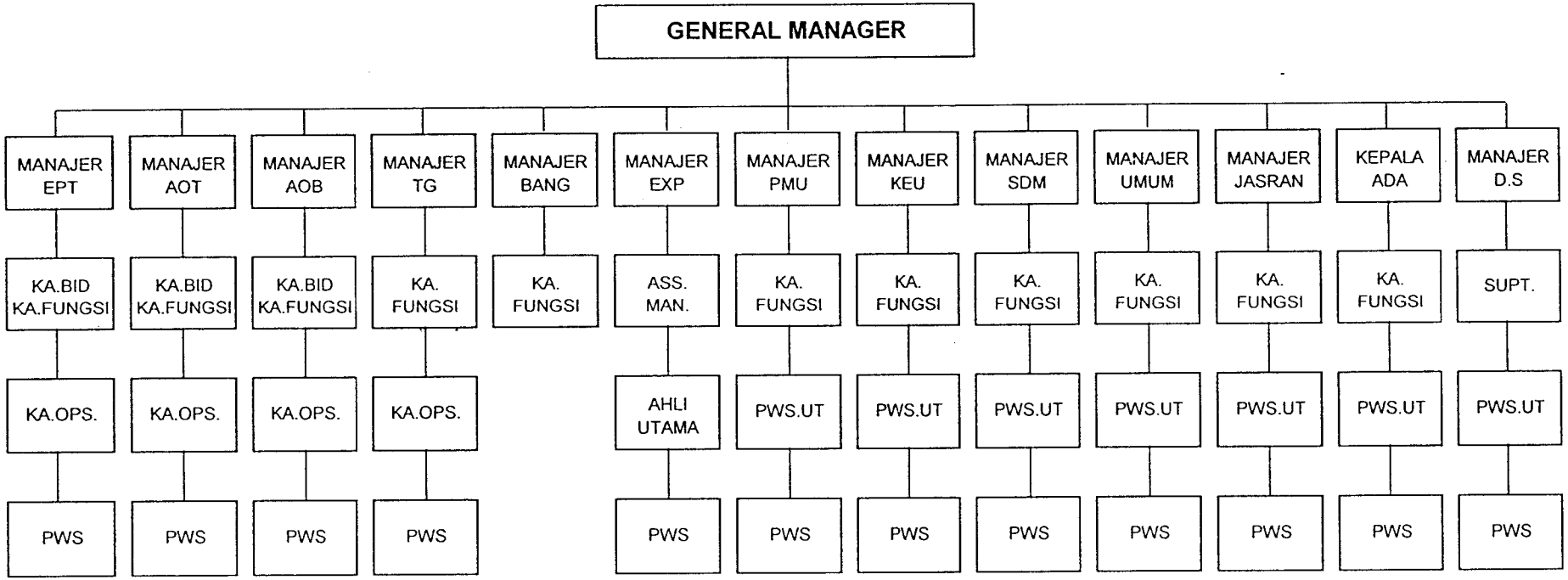
Lebih jelas dapat dilihat pada Struktur Organisasi PT.Pertamina DOH JBB (Gambar 3.2).

3. 7 Proses Penyusunan Anggaran

Untuk menyusun anggaran tahunan pertamina, divisi anggaran direktorat keuangan menerbitkan buku petunjuk penyusunan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Perusahaan (RK-RAPBP) yang pada pokoknya menggariskan bahwa rencana kerja disusun oleh setiap unit usaha, unit operasi dari tiap direktorat berdasarkan pengarahan dan kebijaksanaan yang digariskan oleh direktorat yang bersangkutan. RAPBP atau perencanaan laba disusun dalam dua bentuk yaitu sebagai usulan RAPBP kepada dewan komisaris pemerintah untuk pertamina dan sebagai alat pengendalian manajemen.

Untuk berjalannya proses kegiatan, dana merupakan faktor penting yang harus tersedia demi kesinambungan organisasi. Masalahnya, sumber dana yang ada terbatas sehingga pengelolaannya harus berdaya guna. Dalam buku I Rencana Korporat Pertamina III periode 1994/1995 – 1998/1999 disebutkan bahwa anggaran merupakan kebijaksanaan perusahaan yang akan disusun dengan merefleksikan kinerja yang baik dilihat dari unsur Rentabilitas, likuiditas, solvabilitaas, profit

STRUKTUR ORGANISASI PT.PERTAMINA (PERSERO) DOH JBB



Gambar 3.2 Struktur Organisasi DOH JBB

margin, rasio operasi, produktivitas tenaga kerja dengan mempertimbangkan prinsip anggaran berimbang dan fleksibilitas dengan skala prioritas.

Proses penyusunan anggaran DOH JBB dimulai usulan dari unit paling bawah, dengan partisipasi bawahan diharapkan adanya komitmen terhadap penyelesaian target.

3. 7. 1 Tahun Anggaran

Perusahaan menggunakan tahun kalender dalam menyusun anggaran, sehingga setiap unit usaha harus menggunakan dasar tahun yang sama.

Jadwal penyusunan anggaran rata-rata 16 minggu atau 4 bulan. Proses penyusunan anggaran pada tahap ke-satu sampai tahap ke-empat merupakan perumusan landasan dan petunjuk pelaksanaan penyusunan RKAP pada tingkat korporat. Pada tahap ke-lima merupakan anggaran investasi yang sesuai dengan petunjuk dan arahan direksi yang merupakan kebijaksanaan yang diambil oleh kantor pusat/ korporat. Tahap ke-enam dan ke-tujuh merupakan anggaran (RKAP) persiapan oleh unit usaha dan unit operasi yang kemudian diajukan ketingkat direktorat yaitu pada tahap ke-delapan dan ke-sembilan. Tahap ke-sembilan dan ke-sepuluh, anggaran dari unit dan direktorat di bahas pada bagian korporat oleh komite anggaran yaitu PEPAP (Pusat Evaluasi Perencanaan dan Anggaran Pertamina) yang selanjutnya diajukan untuk ditetapkan dan disetujui oleh Direksi dan Komisaris.

3. 7. 2 Pengajuan Anggaran

Pengajuan anggaran meliputi pengajuan anggaran yang bersifat jangka pendek operasional sesuai dengan pelaksanaan tahun anggaran, dan pengajuan bagi kegiatan atau program yang pelaksanaannya lebih dari satu tahun anggaran, biasanya merupakan anggaran proyek atau anggaran investasi.

Proses pengajuan anggaran yang bersifat jangka pendek (satu tahun) dimulai dengan kegiatan proses penyusunan anggaran dari tingkat unit usaha terendah. Usulan anggaran dari tingkat unit usaha berjenjang ketingkat direktorat, setelah disahkan oleh Direktur Keuangan / Ka.Logistik, dikirim ke PEPAP untuk diperiksa oleh komite anggaran tingkat korporat. Anggaran yang telah disahkan oleh Komisaris menjadi pedoman bagi kegiatan operasional unit operasi dalam tahun anggaran yang bersangkutan. Meskipun rencana anggaran telah mendapat persetujuan dari direksi pertamina anggaran tersebut belum dapat dilaksanakan selama belum disetujui oleh Komisaris. Apabila usulan anggaran tersebut tidak disetujui oleh Komisaris maka usulan tersebut harus dikoreksi. Prosedur untuk mengoreksi anggaran yang tidak disetujui oleh Komisaris yaitu nilai koreksi akan diberitahukan oleh direktorat keuangan kepada masing-masing utusan keuangan direktorat yang selanjutnya diteruskan kepada unit organisasi pengusul. Berdasarkan informasi tersebut, unit organisasi akan mengoreksi formulir anggaran operasi yang telah diusulkan melalui usulan keuangan direktorat ke divisi anggaran direktorat keuangan.

3. 7. 3 Jenis Anggaran

Pada tingkat korporat pertamina RKPL (Rencana Kerja dan Perhitungan Laba) terdiri dari rencana kerja, rencana arus minyak, rencana anggaran pendapatan belanja perusahaan, rencana anggaran investasi, rencana pembelian material, rencana penjualan dan perhitungan biaya pokok BBM maupun minyak mentah dan arus dana tunai proyeksi sumber penerimaan dan penggunaan dana.

Sebagai profit center pendapatan DOH JBB, diperoleh dari hasil penjualan minyak mentah dan gas bumi didalam negeri maupun eksport. Sedangkan anggaran yang diajukan pada tingkat fungsional terdiri dari biaya operasi dan investasi termasuk asuransi dan biaya umum .

Anggaran investasi terdiri dari anggaran investasi usulan baru dan anggaran investasi *on going*, yaitu anggaran investasi untuk melanjutkan investasi yang sudah berjalan.

3. 7. 4 Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran pertamina dilaksanakan berdasarkan surat Komisaris serta surat keputusan Direksi Pertamina. Pelaksanaan rencana kerja operasi harus didasarkan kepada anggaran departemental. Rencana kerja operasi baru dapat dilaksanakan setelah Surat Keputusan Otoritas Pelaksanaan (SKOP) operasi diterbitkan.

3. 7. 5 Revisi Anggaran

Selama tahun anggaran berjalan, Komisaris telah memberikan wewenang kepada Direktur Umum Pertamina untuk menyetujui usulan revisi anggaran yang diajukan oleh Direktur/ IKa.PEPAP/ dengan ketentuan bahwa usulan revisi tersebut harus berada dalam batas *plafond* anggaran yang telah disetujui oleh Komisaris.

Anggaran dapat direvisi apabila jumlah dan penyesuaiannya dalam batasan maksimum dari tahun anggaran. Revisi dibuktikan apabila terjadi perubahan kondisi yang signifikan, biasanya perubahan parameter akibat perubahan harga minyak mentah dunia atau perubahan valas terhadap mata uang rupiah yang signifikan. Revisi angggaran juga dapat terjadi bila ada perubahan teknologi yang dapat merubah proses produksi secara signifikan.

Prosedur pelaksanaan pengalihan dan revisi anggaran harus didasarkan kepada SK Direksi No Kpts.161/C0000/91-81 tanggal 17 juli 1991, yang pada dasarnya anggaran dibuat masing-masing Direktorat/ Unit/ Eselon dengan sudah memperhitungkan dan menampung kegiatan yang akan memerlukan pembiayaan dengan mata uang rupiah dan mata uang asing (US $). Dalam pelaksanaannya tidak dibenarkan mengalihkan mata uang asing atau sebaliknya, sedangkan untuk karyawan dan asset yang akan dipindahkan antar Direktorat/ Unit/ Eselon harus disertai dengan anggarannya.

3. 7. 6 Pertanggungjawaban Anggaran

Jumlah dan batas waktu pertanggungjawaban anggaran dikaitkan dengan besarnya anggaran yang telah ditetapkan dalam aliran dana. Proses pertanggungjawaban penggunaan anggaran oleh unit usaha adalah penyampaian laporan realisasi anggaran. Pelaporan realisasi untuk anggaran operasi dilakukan secara bulanan, triwulan, semesteran, dan tahunan. Laporan realisasi anggaran tersebut dianalisis, selisih anggaran yang terjadi dilaporkan oleh masing-masing unit operasi kepada direktur disertai dengan beberapa penjelasan tentang penyebab penyimpangan secara singkat.

3. 7. 7 Penilaian dan Pengawasan Anggaran

Penilaian diperlukan untuk kelayakan penggunaan anggaran, sedangkan pengawasan untuk mengendalikan anggaran itu sendiri, serta untuk pelaksanaan kegiatan program. Penilaian diperlukan untuk pengawasan anggaran pada tahun selanjutnya.

3. 8 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dengan menggunakan laporan realisasi anggaran dibandingkan dengan anggaran. Jika terdapat penyimpangan, maka ditelusuri penyimpangan apa yang terjadi serta sebab-sebabnya, setelah mengetahui sebabnya maka diambil tindakan. Tindakan tersebut bisa berupa keharusan revisi laporan, penggantian bahkan sampai klaim kepada bagian yang bertanggungjawab. Selain ukuran kuantitas laporan tersebut, setiap unit operasi pelaksana anggaran akan diukur

prestasinya dari tugas-tugas yang menjadi kewajibannya seperti yang tertera pada rencana kerja tahunan.

3. 9 Metode Penelitian

3. 9. 1 Populasi dan Penentuan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari obyek yang diteliti, terdiri dari sejumlah individu baik yang terbatas maupun yang tak terbatas. Maka populasi penelitian ini menggunakan pihak-pihak yang berkepentingan didalam penyusunan anggaran (manajer dan KA fungsi) pada PT. PERTAMINA DOH JBB. Terdiri dari 13 manajer, dan 49 KA fungsi/ Ka. Bid. Pihak-pihak ini dipilih karena mereka terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran, prestasi kerja mereka dievaluasi dengan data anggaran, sehingga diharapkan pihak-pihak tersebut memiliki tanggungjawab terhadap anggaran.

3. 9. 2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dari dua sumber yaitu:

a. Data Primer

   Dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diserahkan kepada bagian SDM yang kemudian akan disebar dan akan diambil kembali 20 hari kemudian. Data yang diambil dari responden terbagi manjadi dua. *Pertama*, data mengenai karakteristik responden. *Kedua*, berisi sejumlah pertanyaan berkaitan dengan variabel penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data-data pendukung yang dipeoleh dari; *pertama,* penelitian terdahulu, dari sumber ini diperoleh data menganai hasil penelitian dan teori tentang variabel yang digunakan dalam penelitian ini. *Kedua,* buku-buku yang terkait dengan pokok masalah, dari sumber ini diperoleh data mengenai teori tentang variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3. 9. 3 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel Penelitian

Berdasarkan tujuan dan hipotesis penelitian, maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel *locus of control,* komitmen organisasi, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial. Dimana ke-empat variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

Locus of Control; untuk mengukur *locus of control eksternal-internal* digunakan instrument yang dikembangkan oleh Rotter (1996), yang telah dimodifikasi oleh Indriantoro (1993) untuk ditujukan kepada responden Indonesia (Prasetyo, 2000). Instrument ini menggunakan 29 pasang pertanyaan alternatif, yang diberi tanda a dan b. Dari 29 pasang pertanyaan tersebut, terdapat 23 pasang pertanyaan sebagai pengukur *locus of control* dan 6 pertanyaan sebagai filter. Setiap jawaban dari responden akan diberi nilai 0 dan 1, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 0 dan nilai maksimal adalah 23. Semakin rendah skor yang diperoleh maka akan lebih ke arah *internal,* dan semakin besar skor yang diperoleh

maka akan lebih kearah *eksternal.* Instrument ini telah secara luas digunakan oleh para peneliti seperti Brownell (1981, 1982), Licata et. all. (1986), Mia (1987), Indriantoro (1993), Mustikawati (1999), dan Prasetyo (1999). Mia (1987) dalam Prasetyo (2000), mengklaim bahwa instrument ini merupakan pengukur *locus of control* yang paling dapat diandalkan. Indriantoro (1993) yang merujuk pada Garfield (1978) dalam Prasetyo (2000) memuji instrument ini yang telah digunakan oleh literature ilmu sosial sebanyak 1.345 kali publikasi untuk kurun waktu 1969-1977. Untuk membuktikan keandalan instrument ini, Prasetyo (2000) mengukur ulang konsistensi internalnya berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, yang menunjukkan *cronbach alpha coefficients* sebesar 0,69. Hal ini sudah jauh lebih tinggi dari pada angka yang dipersyaratkan olah Nunally (1978) sebesar 0,60 (Praetyo, 2000).

Komitmen Organisasi; Mowday (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Untuk menilai komitmen organisasi responden, digunakan sembilan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday (1979). Responden diminta untuk menjawab sembilan pertanyaan dengan memilih satu nilai dalam skala *likert* dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Skor total minimal yang akan diperoleh adalah 9 dan skor maksimal adalah 45. Semakin tinggi skor yang dihasilkan akan menunjukkan tingginya komitmen manajer terhadap organisasi.

Partisipasi Anggaran; yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam proses penyusunan anggaran. penganggaran diukur dengan menggunakan instrumen Milani (1975). Instrumen ini terdiri dari 6 pertanyaan, yang mengukur seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam perancangan anggaran perusahaan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 6 dan skor maksimal adalah 30. Semakin rendah skor yang diperoleh berarti semakin tinggi partisipasi yang diberikan oleh para responden terhadap proses penyusunan anggaran. Demikian pula sebaliknya semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin rendah partisipsi responden dalam anggaran.

Kinerja Manajerial; diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Mahoney (1963) yang juga digunakan oleh Kren (1992) dan Mustikawati (1999). Instrumen ini terdiri dari 9 item pertanyaan yang mengukur seberapa jauh kinerja manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajeman dalam teori manajemen klasik, yaitu perencanaan, investasi, koordinasi, evaluasi, pengendalian, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Adapun Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 9 dan skor maksimal adalah 45. Semakin tinggi skor yang dihasilkan akan menunjukkan tingginya kinerja manajer.

3. 9. 4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Kualitas jasa yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Pengujian validitas akan dilakukan dengan menggunakan analisis *product moment.* Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan.

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen yang digunakan, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel.

3. 9. 5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis akan dilakukan dengan pendekatan regresi sederhana dan regresi berganda (*multiple regression approach).* Model regresi ini dipilih untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Untuk menguji hipotesis dan menganalisa hubungan antar variabel, akan digunakan model yang berupa persamaan sebagai berikut:

a. Untuk mengetahui apakah Partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan kinerja manajer, maka penelitian ini akan menggunakan *simple regression* dimana persamaan statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon \quad \text{..... (1)}$$

b. Untuk mengetahui apakah Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal*, maka penelitian ini akan menggunakan regresi berganda dimana persamaan statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{2a} + \beta_4 [(X_1 \times X_{2a})] + \varepsilon \quad \text{..... (2)}$$

Dan untuk mengetahui apakah Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh negatif pada manajer yang memiliki *locus of control eksternal*, peneliti akan menggunakan regresi berganda dimana persamaan statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{2b} + \beta_5 [(X_1 \times X_{2b})] + \varepsilon \quad \text{..... (3)}$$

c. Untuk mengetahui apakah Komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial, maka penelitian ini akan menggunakan regresi berganda dimana persamaan statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_6 [(X_1 \times X_3)] + \varepsilon} \quad \text{..... (4)}$$

Dimana : Y = kinerja manajerial

X_1 = partisipasi anggaran

X_{2a} = *locus of control internal*

X_{2b} = *locus of control external*

X_3 = komitmen organisasi

B_0 = konstanta

β_1 β_2 β_3 β_4 β_5 β_6 = koefisien organisasi

[(X1 X2a)] = interaksi antara partisipasi dengan *locus of control internal* diukur sebagai nilai absolut dari selisih antara X_1 dan X_2.

[(X_1 X_{2b})] = interaksi antara partisipasi dengan *locus of control eksternal* diukur sebagai nilai absolut dari selisih antara X_1 dan X_2.

[(X_1 X_3)] = interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi diukur sebagai nilai absolut dari selisih antara X_1 dan X_3.

ε = Error

Penggunaan model ini diharapkan dapat memenuhi ekspektasi peneliti mengenai pengaruh interaksi antara partisipasi dengan *locus of control*, dan interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas hasil penelitian dimulai dengan hasil pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, diskripsi data dan hasil pengujian hipotesis.

4. 1 Pengumpulan Data

Kuesioner dalam penelitian ini diserahkan secara langsung kepada bagian SDM PT. Pertamina pada tanggal 20 April 2004 sejumlah 62 buah, dengan batas waktu pengembalian 20 hari, dan diambil pada tanggal 10 Mei 2004. Dari sejumlah kuesioner yang diserahkan, yang diterima sejumlah 50 buah. satu diantaranya tidak dapat digunakan karena tidak lengkapnya jawaban. Dengan demikian jumlah jawaban kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini sejumlah 49 buah.

4. 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebagaimana dinyatakan dalam bab sebelumnya, ada dua pengujian yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dalam penelitian ini, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Walaupun penelitian dengan menggunakan variable partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *locus of control* telah banyak dilakukan demikian juga dengan uji validitas dan reliabilitasnya, tetapi disini akan diuji kembali karena bedanya obyek yang diteliti.

Partisipsi Penganggaran. Dari enam pertanyaan tersebut diuji validitasnya dengan mengukur korelasinya terhadap skor total kelima pertanyaan tersebut setelah

dikurangi skor tiap-tiap butir pertanyaan. Hasilnya menunjukkan bahwa pertanyaan nomor dua dinyatakan tidak valid untuk mengukur partisipasi anggaran karena hasil korelasinya menunjukkan angka nilai r = 0.0574 yang lebih rendah dari angka kritis r dalam tabel korelasi yaitu 0.192 pada tingkat signifikansi 5%. Untuk selanjutnya pertanyaan nomor dua tidak diikutkan dalam analisis tahap selanjutnya. Sedangkan pertanyaan nomor 1, 3, 4, 5, dan 6 memiliki angka nilai r antara 0.48 sampai 0.69 (lampiran 3) jauh diatas angka kritis nilai r. untuk melihat reliabilitas akan konsistensi internal dari instrument ini peneliti menggunakan *cronbach alpha coefficients* yang nilainya sebesar 0.74 (lampiran 3). Nilai *cronbach alpha coefficients* tersebut cukup tinggi karena Nunally (1978) dalam Prasetyo (2000) hanya memerlukan sebesar 0.60 untuk menyatakan bahwa suatu pengukuran dinyatakan reliabel.

Kinerja Manajerial. Dari sembilan pertanyaan tersebut diuji validitasnya dengan mengukur korelasinya terhadap skor total kelima pertanyaan tersebut setelah dikurangi skor tiap-tiap butir pertanyaan. Hasilnya menunjukkan bahwa pertanyaan tersebut memiliki angka nilai r antara 0.40 sampai 0.79 (lampiran 3) jauh diatas angka kritis nilai r yang sebesar 0.192. Untuk melihat reliabilitas akan konsistensi internal dari instrument ini peneliti menggunakan *cronbach alpha coefficients* yang nilainya sebesar 0.85 (lampiran 3). Nilai *cronbach alpha coefficients* tersebut cukup tinggi karena Nunally (1978) dalam Prasetyo (2000) hanya memerlukan sebesar 0.60 untuk menyatakan bahwa suatu pengukuran dinyatakan reliabel.

Komitmen Organisasi. Dari sembilan pertanyaan tersebut diuji validitasnya dengan mengukur korelasinya terhadap skor total kelima pertanyaan tersebut setelah dikurangi skor tiap-tiap butir pertanyaan. Hasilnya menunjukkan bahwa pertanyaan tersebut memiliki angka nilai r antara 0.51 sampai 0.84 (lampiran 3) jauh diatas angka kritis nilai r yang sebesar 0.192. Untuk melihat reliabilitas akan konsistensi internal dari instrument ini peneliti menggunakan *cronbach alpha coefficients* yang nilainya sebesar 0.92 (lampiran 3). Nilai *cronbach alpha coefficients* tersebut cukup tinggi karena Nunally (1978) dalam Prasetyo (2000) hanya memerlukan sebesar 0.60 untuk menyatakan bahwa suatu pengukuran dinyatakan reliabel.

4. 3 Diskripsi Statistik

Diskripsi statistik dalam penelitian ini didasarkan pada jawaban responden yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya pada bagian sebelumnya, yaitu sebanyak 49 kuesioner. Dari 49 kuesioner tersebut dilakukan perhitungan terhadap statistik penelitian. Hasil perhitungan statistik penelitian untuk tiap-tiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut.

4. 3. 1 Partisipasi Anggaran

Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan instrument Milani (1975), yang terdiri dari 6 pertanyaan, yang mengukur seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam perancangan anggaran perusahaan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 6 dan skor maksimal adalah 30. Semakin rendah skor yang diperoleh berarti semakin tinggi

partisipasi yang diberikan oleh para responden terhadap proses penyusunan anggaran. Demikian pula sebaliknya semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin rendah partisipsi responden dalam anggaran. Sebagaimana tampak dalam table 4.1, dari 49 responden dihasilkan rentang aktual 6 sampai 22, sedangkan rentang hipotesis 6 sampai 30. Total skor rata-rata untuk seluruh responden adalah 14.69, dengan standar deviasi 3.447. Tabel 4.1 berikut ini menyajikan deskripsi statistik mengenai variabel partisipasi anggaran.

TABEL 4.1

Diskripsi Statistik Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel	N	Rentang hipotesa	Rentang aktual	Mean	Std. Deviation
total partisipasi	49	6-30	6-22	14.69	3.447

Berdasrkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum responden terlibat dan cukup memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran. Tetapi skor yang didapat tidak terlalu signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata 6 pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu sebesar 14.69.

Namun dalam penelitian ini hanya digunakan 5 pertanyaan karena dari hasil pengujian validitas instrument, terpaksa satu pertanyaan tidak dapat digunakan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 5 dan skor maksimal adalah 25. Semakin rendah skor yang diperoleh berarti semakin tinggi partisipasi yang diberikan oleh para responden terhadap proses penyusunan anggaran. Demikian pula sebaliknya semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin rendah partisipsi responden dalam anggaran. Sebagaimana tampak

dalam table 4.2, dari 49 responden dihasilkan rentang aktual 5 sampai 19, sedangkan rentang hipotesis 5 sampai 25. Total skor rata-rata untuk seluruh responden adalah 12.67, dengan standar deviasi 3.306. Tabel 4.2 berikut ini menyajikan deskripsi statistik mengenai variabel partisipasi anggaran.

TABEL 4.2
Diskripsi Statistik Variabel Partisipasi Anggaran

Variabel	N	Rentang Hipotesis	Rentang Aktual	Mean	Std. Deviation
Partisipasi	49	5-25	5-19	12.67	3.306

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi rata-rata (12.67) responden dalam penelitian ini lebih tinggi dari pada titik tengah (12.5). jadi manajer PT. Pertamina DOH JBB turut terlibat dan cukup memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran. Tetapi skor yang didapat tidak terlalu signifikan.

4. 3. 2 Kinerja Manajerial

Pengukuran variabel ini dilakukan denngan menggunakan instrument dari Mahoney (1963) yang juga digunakan oleh Kren (1992). Instrumen ini terdiri dari 9 item pertanyaan yang mengukur seberapa jauh kinerja manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajeman dalam teori manajemen klasik, yaitu perencanaan, investasi, koordinasi, evaluasi, pengendalian, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Adapun Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 9 dan skor maksimal adalah 45. Semakin tinggi skor yang dihasilkan akan menunjukkan tingginya kinerja manajer. Sebagaimana tampak dalam table 4.3, dari 49 responden dihasilkan rentang aktual 24

sampai 45, sedangkan rentang hipotesis 9 sampai 45. Total skor rata-rata untuk seluruh responden adalah 32.76, dengan standar deviasi 4.630. Tabel 4.3 berikut ini menyajikan deskripsi statistik mengenai variabel partisipasi anggaran.

TABEL 4.3

Diskripsi Statistik Variabel Kinerja Manajerial

Variabel	N	Rentang Hipotesis	Rentang AKtual	Mean	Std. Deviation
Kinerja	49	9-45	24-45	32.76	4.630

Berdasrkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja manajer cukup tinggi, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu sebesar 32.76.

4. 3. 3 Komitmen Organisasi

Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan instrument dari Mowday (1979). Instrumen ini terdiri dari 9 item pertanyaan. Responden diminta untuk menjawab sembilan pertanyaan dengan memilih satu nilai dalam skala *likert* dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Skor total minimal yang akan diperoleh adalah 9 dan skor maksimal adalah 45. Semakin tinggi skor yang dihasilkan akan menunjukkan tingginya komitmen manajer terhadap organisasi. Sebagaimana tampak dalam tabel 4.4, dari 49 responden dihasilkan rentang aktual 9 sampai 45, sedangkan rentang hipotesis 9 sampai 45. Total skor rata-rata untuk seluruh responden adalah 36.24, dengan standar deviasi 7.049. Tabel 4.4 berikut ini menyajikan deskripsi statistik mengenai variabel partisipasi anggaran.

TABEL 4.4

Diskripsi Statistik Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	N	Rentang Hipotesis	Rentang Aktual	Mean	Std. Deviation
Komitmen	49	9-45	9-45	36.24	7.049

Berdasrkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum komitmen manajer pada organisasi cukup tinggi, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu sebesar 36.24.

4. 3. 4 *Locus Of Control*

Untuk mengukur *locus of control eksternal-internal* digunakan instrument yang dikembangkan oleh Rotter (1996), yang telah dimodifikasi oleh Indriantoro (1993) untuk ditujukan kepada responden Indonesia (Prasetyo, 2000). Instrument ini menggunakan 29 pasang pertanyaan alternatif, yang diberi tanda a dan b. Dari 29 pasang pertanyaan tersebut, terdapat 23 pasang pertanyaan sebagai pengukur *locus of control* dan 6 pertanyaan sebagai filter. Setiap jawaban dari responden akan diberi nilai 0 dan 1, skor total minimal yang akan diperoleh adalah 0 dan nilai maksimal adalah 23. Semakin rendah skor yang diperoleh maka akan lebih ke arah *internal,* dan semakin besar skor yang diperoleh maka akan lebih kearah *eksternal.* Sebagaimana tampak dalam tabel 4.5, dari 49 responden dihasilkan rentang actual 0 sampai 13, sedangkan rentang hipotesis 0 sampai 23. Total skor rata-rata untuk seluruh responden adalah 6.78, dengan standar deviasi 3.280. Tabel 4.5 berikut ini menyajikan diskripsi statistik mengenai variabel partisipasi anggaran.

TABEL 4.5

Diskripsi Statistik Variabel *Locus Of Control*

Variabel	N	Rentang Hipotesis	Rentang Aktual	Mean	Std. Deviation
LOC	49	0-23	0-13	6.78	3.280

Berdasrkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa kebanyakan dari responden memiliki *locus of control internal*, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata 23 pertanyaan yang diajukan kepada responden yaitu sebesar 6.78. Hal ini sesuai dengan penelitian Prasetyo (1999, 2000) dimana respondennya memiliki *locus of control internal* dengan skor rata-rata 7.07.

4. 4 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini ada tiga hipotesis yang akan diuji untuk melihat bagaimana pengaruh *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial PT. Pertamina DOH JBB. Pengujian dilakukan dengan menggunakan regresi sederhana dan *Multiple Regression* dengan tujuan untuk mengetahui apakah partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan kinerja manajer; apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal*, dan mempunyai pengaruh negatif pada manajer yang memiliki *locus of control eksternal*; dan apakah komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial

4. 4. 1 Partisipasi dalam Penganggaran akan Meningkatkan Kinerja Manajerial

Hipotesis penelitian yang pertama diuji dengan menggunakan regresi sederhana berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon \quad \text{..... (1)}$$

Dalam hal ini β_0 merupakan konstanta, β_1 menunjukkan koefisien organisasi, X_1 adalah partisipasi anggaran, Y menunjukkan kinerja manajerial, dan ε adalah error.

Hasil pengujian dengan menggunakan regresi sederhana ini nampak dalam tabel 4.6 berikut ini.

TABEL 4.6

Uji Regresi Hipotesa I

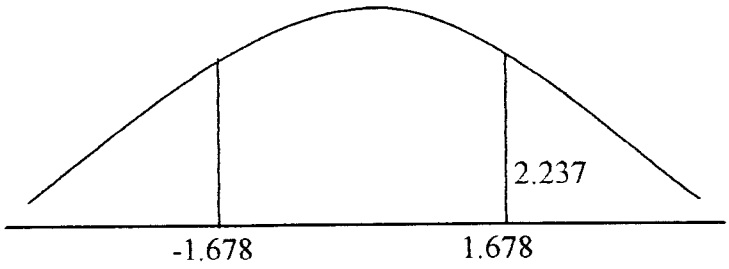
Partisipasi dalam Penganggaran akan Meningkatkan Kinerja Manajer

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.803	.380		7.368	.000
	partisipasi	.241	.108	.310	2.237	.030

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial tercermin dalam koefisien β_1 sebesar 0.241, dengan standard eror 0.108 dan nilai t 2.237 serta probabilitas 0.030 tingkat signifikansi α 10%. Dengan melihat t statistic (2.237) yang dibandingkan dengan t tabelnya (1.678) akan dapat diketahui apakah variabel independen secara individual akan meningkatkan secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependennya.

Daerah penerimaan dan penolakan pada α = 10% dan df = 47



Dengan taraf signifikansi 10 % dan derajat kebebasan (df) = 47 diperoleh harga t tabel = 1.678.

Dilihat dari data diatas t statistik berada di daerah penolakan H0 (daerah tidak ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya), berarti Ho ditolak dan menerima hipotesa alternatifnya, karena partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial dan ini sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yang < 0.10 yaitu sebesar 0.030, berarti kedua variabel tersebut memiliki hubungan positif signifikan. Nilai koefisien yang bertanda positif menyatakan bahwa meningkatnya parisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis I diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran di PT. Pertamina DOH JBB memiliki hubungan yang positif signifikan

4. 4. 2 Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal*, dan mempunyai pengaruh negatif pada manajer yang memiliki *locus of control eksternal.*

Hipotesis penelitian kedua diuji dengan menggunkan *Multiple Regression* berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{2a} + \beta_4 [(X_1 \times X_{2a})] + \varepsilon \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (2)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{2b} + \beta_5 [(X_1 \times X_{2b})] + \varepsilon \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3)$$

Dalam hal ini β_0 merupakan konstanta, β_1 β_2 β_4 β_5 menunjukkan koefisien organisasi, X_1 adalah patisipasi anggaran, X_{2a} dan X_{2b} merupakan *locus of control internal –eksternal,* (X_1 X_{2a}) menunjukkan interaksi antara partisipasi dengan *locus of control internal,* sedangkan (X_1 X_{2b}) menunjukkan interaksi antara partisipasi dengan *locus of control eksternal,* Y adalah kinerja manajerial, dan ε merupakan error.

Berdasarkan data yang ada menunjukkan bahwa kebanyakan dari responden memiliki *locus of control internal*, hal ini dapat dilihat dari jumlah skor yang diperoleh dari kuesioner variabel *locus of control.* Menurut Rotter (1966) dalam Michael et. all. (1986) bahwa skor normal *locus of control* antara 0 sampai 23, dengan skor kurang dari 10 menandakan *internal* dan skor lebih dari 13 menandakan *eksternal.* Untuk data yang skornya kurang dari 10 sejumlah 42 kuesioner, sedangkan untuk data yang lebih dari 13 sejumlah 4 kuesioner. Dikarenakan terlalu

sedikitnya data *locus of control eksternal*, maka dalam penelitian ini hanya akan menguji untuk data *locus of control internal.*

Hasil pengujian dengan menggunakan *Multiple Regression* ini nampak dalam table 4.7 berikut ini.

TABEL 4.7

Uji Regresi Hipotesa II

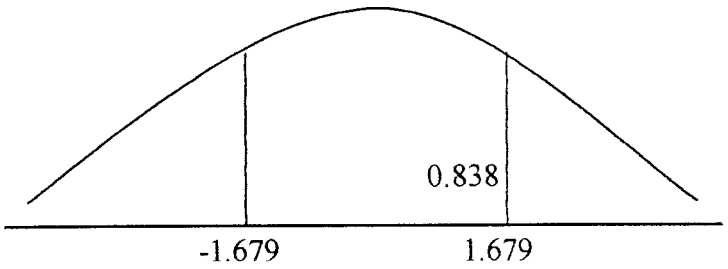
Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.570	1.036		3.446	.001
	partisipasi	.021	.284	.027	.075	.941
	loc	-.127	.158	-.809	-.803	.426
	intrks partspXloc	.036	.043	.889	.838	.406

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dengan *locus of control* tercermin dalam koefisien interaksi $\beta 5$ sebesar 0.036 dengan standard eror 0.043 dan nilai t 0.838 serta probabilitas 0.406. Dengan melihat t statistik (0.838) yang dibandingkan dengan t tabelnya (1.679) akan dapat diketahui apakah variabel independent secara individual berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependentnya.

Daerah penerimaan dan penolakan pada α = 10% dan df = 45



Dengan taraf signifikansi 10 % dan derajat kebebasan (df) = 45 diperoleh harga t tabel = 1.679

Karena t statistik berada di daerah penerimaan H0 (daerah ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya), maka kesimpulannya terima H0 dan menolak hipotesis alternaifnya, yang artinya bahwa interaksi antara partisipasi dengan *locus of control internal* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan *locus of control internal* tidak signifikan pada tingkat α 10%, dengan demikian hipotesa II ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal* tetapi tidak signifikan.

4. 4. 3 Komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Hipotesis penelitian yang ketiga diuji dengan menggunkan *Multiple Regression* berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_6 [(X_1 \times X_3)] + \varepsilon \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (4)$$

Dalam hal ini β_0 merupakan konstanta, β_1 β_3 β_6 menunjukkan koefisien organisasi, X_1 adalah patisipasi anggaran, X_3 merupakan komitmen organisasi, (X_1 X_3) menunjukkan interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi, Y adalah kinerja manajerial, dan ε merupakan error.

Hasil pengujian dengan menggunakan *Multiple Regression* ini nampak dalam table 4.8 berikut ini.

TABEL 4.8

Uji Regresi Hipotesa III

Komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial

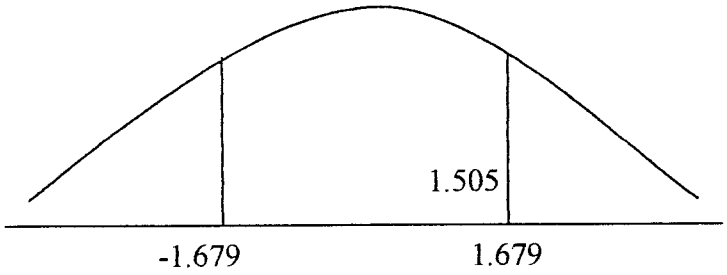
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.015	1.428		3.511	.001
	partisipasi	-.370	.443	-.476	-.835	.408
	komitmen	-.597	.364	-.910	-1.642	.108
	intrks partspXkom	.163	.109	1.376	1.505	.139

a. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa koefisien regresi untuk interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi sebesar 0.163, dengan standard eror 0.109 dan nilai t 1.505 serta probabilitas 0.139. Dengan melihat t statistik (1.505) yang dibandingkan dengan t tabelnya (1.679) akan dapat diketahui

apakah variable independent secara individual akan meningkatkan secara signifikan atau tidak terhadap variable dependentnya.

Daerah penerimaan dan penolakan pada α = 10% dan df = 45



Dengan taraf signifikansi 10 % dan derajat kebebasan (df) = 45 diperoleh harga t tabel = 1.679

Karena t statistik berada di daerah penerimaan H0 (daerah ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya) maka kesimpulannya terima H0 dan menolak hipotesis alternaifnya, yang artinya bahwa komitmen organisasi yang tinggi meningkatkan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tetapi tidak signifikan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi tidak signifikan pada tingkat α 10%, dengan demikian walaupun koefisien beta memiliki nilai positif tetapi penelitian ini tidak berhasil menolak Ho.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan yaitu PT. Pertamina. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *locus of control* dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisiapsi anggaran dan kinerja manajerial PT. Pertamina DOH JBB. Jadi kesimpulan hasil penelitian ini hanya berlaku dalam lingkup PT. Pertamina.

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan penelitian dan saran bagi penelitian dimasa yang akan datang.

5. 1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data pada bab IV, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p 0.030 dengan tingkat signfikansi α 10% dan koefisien beta yang positif (0.241). Sehingga penelitian ini berhasil membuktikan hipotesa I bahwa partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan kinerja manajer.
- Walaupun koefisien beta memiliki nilai yang positif (β4 0.036) tetapi penelitian ini tidak berhasil menolak Ho karena p-value 0.406 tidak signifikan pada tingkat signifikansi α 10%. Dengan demikian penelitian ini

menolak hipotesa II bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer pada manajer yang memiliki *locus of control internal*, dan mempunyai pengaruh negatif pada manajer yang memiliki *locus of control eksternal*. Hal ini menunjukkan bahwa *locus of control* tidak dapat digunakan sebagai variabel penyelang.

- Walaupun koefisien beta memiliki nilai yang positif (β6 0.163) tetapi penelitian ini tidak berhasil menolak Ho karena p-value 0.139 yang tidak signifikan pada tingkat signifikan α 10%. Dengan demikian penelitian ini tidak berhasil membuktikan hipotesa III bahwa Komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat digunakan sebagai variabel penyelang.

5.2 Saran Penelitian

Berdasarkan perbandingan antara informasi yang telah diuraikan pada bab dua, dapat diambil kesimpulan. Para manajer dan ka fungsi/ka bidang telah dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran.

Gagalnya *locus of control* untuk berperan sebagai variable penyelang disebabkan tipe orang Indonesia bersifat formal dan tertutup dalam menilai sesuatu yang baru, serta gaya kepemimpinan yang absolute (ketakutan persaingan dalam jabatan pekerjaan). Penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh Nur Indriantoro (1993) dalam Backhtiar dan Susilowati (1998) menyimpulkan bahwa perbedaan

budaya antara Indonesia dan Amerika serta negara-negara barat lainnya memiliki sumbangan yang substantif terhadap hasil yang tidak signifikan. Studi Indriantoro ini menggunakan *locus of control* dan dimensi budaya tidak dapat berperan sebagai variabel moderat dalam kaitannya dengan kinerja manajerial.

Gagalnya komitmen organisasi untuk berperan sebagai variabel penyelang dapat disebabkan karena pengaruh komitmen terhadap kinerja yang kecil. Peningkatan komitmen organisasi hanya dapat dicapai apabila karyawan/ manajer merasa puas atas apa yang diperoleh dari perusahaan.

Penelitian ini hanya mengambil sampel pada satu perusahaan saja sehingga hasil penelitian studi ini tidak dapat dibandingkan atau diterapkan pada perusahaan lain. Untuk studi selanjutnya sebaiknya diusahakan untuk jumlah sampel yang proporsional antara berbagai jenis perusahaan sehingga dapat dibandingkan antara berbagai jenis perusahaan yang ada. Dan studi yang akan datang dapat diperluas dengan menggunakan variable penyelang yang lain seperti *job relevant information,* motivasi, atau variabel penyelang yang lain. Sehingga dapat diperoleh penjelasan yang lebih mendalam tentang pengaruh tidak langsung dari variabel penyelang yang lain tersebut terhadap partisipasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Antony, Robert N. dan V. Govindarajan , *Management Control System*, 11th edition, McGraw-Hill, international edition, 2003.

Brownell, P., *A Field Study Examination Of Budgetary Participation and Locus Of Control*, The Accounting Review, Vol. 57, 1982, p. 766-777.

Bachtiar, Arief dan Susilowati Sakti, *Analisis Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif, Motivasi, dan Kinerja Manajerial di PT. Badak NGL. Co bontang kalimantan timur*, JAAI, Vol. 2, No. 1, Juni, 1998, Hal 23-49.

Ghozali, Imam dan Marsudi A Setya, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran JRI dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI, Vol. 5, No. 2, Desember, 2001. Hal 101-129.

Halim A, Husein Muh. Fakri, dan Tjahjono A, *Sistem Pengendalian Manajemen*, BPFE, Jogjakarta, 2000.

Hariyanti, Widi dan Nasir Mohamad, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial; Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5-6 September, 2002, Hal 681-701.

Hermawan, Ancella A MBA, *Akuntansi Manajemen*, Hansen/Mowen 1997, Erlangga, Jakarta, 1999, hal. 373.

Mustikawati, Reny, *Pengaruh Locus Of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.1, No.2, Agustus, 1999, Hal 96-119.

Michael P, Licata, Robert H Strawser dan Robert B Welker, *A Note on Participation in Budgeting and Locus of Control*, The Accounting Review, Vol.LXI, No.1, January, 1986, Hal 112-117.

Pertamina, *Minyak untuk Rakyat*, dinas Hupmas Pertamina, Jakarta 1994.

--------, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Industri Migas*, Dinas Hupmas Pertamina, Jakarta 1993.

--------, *Pedoman Penyusunan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran,* Divisi anggaran Direktorat Keuangan Pertamina, Jakarta , 1998/1999.

--------, *Rencana Kerja dan Anggaran Pertamina (RKAP),* ringkasan eksekutif, buku I, II dan III, PEPAP, Jakarta , 1999/2000.

Poerwati, Tjahjaning, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, 5-6 September, 2002, Hal 737-755.

Prasetyo, Priyono Puji Drs. Msi, Ak, *Pengaruh Locus Of Control Terhadap Hubungan Antara Ketidakpastian Lingkungan Dengan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen*, Simposium Nasional Akuntansi IV, Semarang, 1999, Hal 641-661.

----------, *Pengaruh Locus Of Control Terhadap Hubungan Antara Ketidakpastian Lingkungan Dengan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen*, Tesis, Ilmu Akuntansi Jurusan Ilmu Sosial, Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta, 2000.

Rahayu, Isti, P*engaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial,* JAAI, Vol. 3, No. 2, Desember, 1999. Hal 123-131

Rahman, Firdaus Abdul, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Jogjakarta, 5-6 September, 2002, Hal 648-661.

Saraswati, Kiki Dwi Hapsari, *Kepuasan kerja ditinjau dari komitmen terhadap organisasi dan locus of control*, Yogyakarta, Fakultas Psikologi UGM, 2001.

Sayekti F, Wijayanti Lilis Endang, dan Iriana Prapti, *Pengaruh JRI dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Kompak, No. 4, Januari, 2002, Hal 71-84.

Siegel, G. dan H.R. Marconi, *Behavioral Accounting,*, South-Wester Publishing, Co; Cincinati Ohio, 1989.

Yuwono, Ivan Budi, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidak Pastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran,* Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 1, No. 1, April, 1999, Hal 38-55.

Lampiran 1

kuesioner

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 161 /DEK/10/Bag.Um/IV2004 15 April 2004
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
General Manager
PT. PERTAMINA DOH JBB
di Cirebon

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa Riset Penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama	:	Fadly Bramustika
No. Mahasiswa	:	00312099
Jurusan	:	Akuntansi
Alamat	:	Jl. nangka No. 01 CC Ringin Raya Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : PENGARUH LOCUS OF CONTROL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PT. PERTAMINA DOH. JBB.

Dosen Pembimbing : Dra. Isti Rahayu, M.Si,Ak.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara , kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Dekan,

Drs. Suwarsono Muhammad, MA
NIK . 82. 048

Tembusan:
Manajer SDM PT. PERTAMINA DOH JBB

Jogjakarta, April 2004

Hal : Permohonan Menjadi Responden

Kpd Yth. Bapak/Ibu

di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan program studi S1 Universitas Islam Indonesia. Perkenankanlah Saya mengganggu waktu Bapak/Ibu sejenak untuk mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian "PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL".

Kerelaan Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan tersebut dengan lengkap dan sesuai dengan hati nurani Bapak/Ibu saat ini sangat kami harapkan. Karena apapun jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan mendapatkan penilaian yang sama dan tidak akan mempengaruhi kondisi kerja dan jawaban yang paling benar adalah yang paling sesuai dengan kerelaan yang Bapak/Ibu alami atau rasakan.

Kami akan tetap merahasiakan identitas Bapak/Ibu sebagai sumber data. Pengungkapan dalam laporan penelitian tidak bersifat individual, data individual akan digabungkan menjadi data statistik.

Atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Mengetahui,

Dra. Isti Rahayu, M.Si, Ak

Dosen Pembimbing

Hormat Saya,

Fadly Bramustika

Peneliti

IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia
   a. 20 – 30 tahun
   b. 31 – 40 tahun
   c. diatas 40 tahun

2. Jenis Kelamin
   a. Pria
   b. Wanita

3. Masa Kerja
   a. kurang dari satu tahun
   b. kurang dari 6 tahun
   c. lebih dari 6 tahun
   d. ..... tahun

4. Pendidikan Terakhir
   a. SLTA
   b. D3
   c. S1
   d. S2
   e. S3

5. Jabatan saat ini
   a. Manajer
   b. KA Fungsi

Instrumen Partisipasi (Milani, 1975)

Pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Anda pegang dalam merancang anggaran untuk devisi Anda. Mohon dijawab dengan melingkari nomor dari 1 sampai dengan 5 pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut:

a. Kategori mana di bawah ini yang menjelaskan paling baik tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut serta dalam penyusunan:

   1 2 3 4 5

   Semua anggaran Tidak satu anggaran pun

b. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan alasan paling baik yang diberikan oleh atasan ketika Anda membuat revisi anggaran ? Alasannya adalah:

   1 2 3 4 5

   Semua masuk akal dan logis Sangat sembarangan atau tidak logis

c. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan dan pendapat tentang anggaran kepada Atasan tanpa diminta?

   1 2 3 4 5

   Sangat sering Tidak pernah

d. Seberapa besar pengaruh yang Anda miliki dan rasakan untuk membuat anggaran akhir?

   1 2 3 4 5

   Sangat banyak jumlahnya Tidak ada

e. Bagaimana Anda memandang sumbangan Anda terhadap anggaran? Sumbangan Saya adalah:

   1 2 3 4 5

   Sangat penting Sangat tidak penting

f. Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan usulan ketika anggaran sedang disusun?

   1 2 3 4 5

   Sangat sering Tidak pernah

Instrumen Komitmen Organisasi/ Organizational Commitment (Mowday, 1979)

Pernyataan berikut akan menggambarkan persepsi terhadap komitmen organisasi yang dimiliki. Pilihan jawaban berupa skala **1** sampai **5** yang menunjukkan ***"sangat tidak setuju"*** sampai ***"sangat setuju"***.

	sangat tidak setuju ----- ***sangat setuju***
1. Saya berkeinginan memberikan segala upaya yang ada untuk membantu perusahaan ini menjadi sukses.	1 2 3 4 5
2. Saya membanggakan perusahaan ini kepada teman-teman sebagai suatu perusahaan yang baik untuk bekerja.	1 2 3 4 5
3. Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan pekerjaan agar tetap bekerja pada perusahaan ini.	1 2 3 4 5
4. Saya menemukan bahwa sistem nilai (value) saya sama dengan sistem nilai (value) perusahaan.	1 2 3 4 5
5. Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada perusahaan ini.	1 2 3 4 5
6. Perusahaan ini memberikan peluang yang terbaik bagi saya dalam meningkatkan kinerja perusahaan.	1 2 3 4 5
7. Saya merasa pilihan untuk bekerja pada perusahaan ini sangat tepat dibandingkan dengan perusahaan lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya.	1 2 3 4 5
8. Kepedulian saya terhadap masa depan perusahaan sangat besar.	1 2 3 4 5
9. Bagi saya perusahaan ini adalah yang terbaik dari semua kemungkinan perusahaan yang dipilih untuk bekerja.	1 2 3 4 5

Instrumen Kinerja Manajerial (Mahoney; 1963, 1965)

Kinerja manajer yang efektif dapat dianggap tergantung pada kemampuannya dalam bidang-bidang aktivitas manajerial yang tercantum di halaman berikut. Untuk masing-masing bidang aktivitas, mohon anda ukur kinerja anda akhir-akhir ini untuk setiap bidang.

Jawablah dengan melingkari nomor 1 sampai 5 (dibawah rata-rata sampai diatas rata-rata) pada skala untuk masing-masing pertanyaan berikut untuk mengukur kinerja Anda akhir-akhir ini di setiap bidang.

	Dibawah rata-rata —- *Diatas rata-rata*
1. ***Perencanaan*** Penentuan tujuan, kebijakan dan tindakan/ pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman...	1 2 3 4 5
2. ***Investigasi*** Mengumpulkan dan menyimpan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan...	1 2 3 4 5
3. ***Pengkoordinasian*** Tukar menukar informasi dengan orang dibagian lain dalam organisasi untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain, hubungan dengan manajer yang lain...	1 2 3 4 5
4. ***Evaluasi*** Menilai dan mengukur proposal maupun Kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk...	1 2 3 4 5

5. ***Pengawasan***

   Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan manangani keluhan... 1 2 3 4 5

6. ***Pemilihan staff***

   Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda; merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru; menempatkan, mempromosikan dan memutasikan pegawai ... 1 2 3 4 5

7. ***Negosiasi***

   Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan penjual, tawar menawar secara kelompok... 1 2 3 4 5

8. ***Perwakilan***

   Menghadiri pertemuan -pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan bisnis, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan... 1 2 3 4 5

9. *Kinerja secara menyeluruh...* 1 2 3 4 5

Instrumen *Internal - Eksternal locus of control* (Rotter, 1966)

Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh arah bagaimana kejadian penting tertentu di masyarakat kita mempengaruhi orang. Setiap pertanyaan terdiri dari pasangan alternatif yang diberi tanda **a** dan **b**. Pilihlah satu dari masing-masing pasangan (dan hanya satu) yang lebih anda percayai bahwa pernyataan tersebut lebih benar. Jangan pilih pertanyaan yang semata-semata yang anda pikir seharusnya benar atau seharusnya anda pilih. Ini adalah ukuran keyakinan pribadi; tidak ada jawaban yang mutlak benar atau salah.

1. a. Anak-anak mengalami masalah hidup karena orang tuanya terlalu banyak menghukum mereka.
   b. Masalah yang dihadapi anak-anak sekarang ini disebabkan karena orang tua mereka terlalu memanjakan.

2. a. Banyak hal yang tidak menggembirakan dalam hidup orang disebabkan sebagian oleh nasib buruk.
   b. Nasib buruk seseorang adalah akibat kesalahan mereka sendiri.

3. a. Salah satu alasan utama mengapa kita melakukan perang adalah karena orang tidak tertarik di bidang politik.
   b. Perang akan selalu terjadi, tidak peduli seberapa keras usaha orang untuk mencegahnya.

4. a. Dalam jangka panjang orang akan memperoleh penghargaan yang semestinya di dunia ini.
   b. Sayangnya, nilai seseorang seringkali tidak dipedulikan meskipun dia berusaha sekuat tenaga.

5. a. Gagasan bahwa guru tidak adil terhadap mahasiswanya adalah tidak benar.
   b. Sebagian besar mahasiswa tidak menyadari seberapa jauh nilai mereka dipengaruhi oleh sesuatu yang kebetulan saja.

6. a. Tanpa kesempatan baik seseorang tidak bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif.
   b. seorang yang berkemampuan tetapi gagal menjadi pemimpin berarti tidak memanfaatkan kesempatan yang tersedia.

7. a. Tidak peduli seberapa keras anda berusaha orang tetap tidak menyukai anda.
   b. Orang yang tidak bisa membuat orang lain menyukainya berarti tidak bisa bergaul dengan orang lain.

8. a. Keturunan mempunyai peranan penting dalam menentukan kepribadian seseorang.
   b. Pengalaman hidup seseoranglah yang menentukan kepribadian mereka.

9. a. Saya sering merasa bahwa sesuatu akan terjadi dan ternyata sesuatu tersebut benar-benar terjadi.
   b. Percaya pada nasib tidak pernah menjadikan saya berhasil dibandingkan dengan kalau saya mengambil keputusan untuk melakukan tindakan yang jelas.

10. a. Bagi seorang mahasiswa yang selalu siap, jarang sekali menganggap suatu ujian tidak adil.
    b. Sering kali pertanyaan ujian cendrung tidak ada hubungannya dengan kuliah yang diberikan sehingga belajar merupakan sesuatu yang tidak ada gunanya.

11. a. Untuk berhasil orang harus berusaha keras, keberuntungan tidak ada perannya dalam hal ini.
    b. Memperoleh pekerjaan yang baik tergantung terutama pada tempat yang benar, di waktu yang tepat.

12. a. Warga negara biasa dapat mempengaruhi keputusan pemerintah.
    b. Dunia ini diatur oleh orang yang mempunyai kekuasaan, dan tidak banyak yang bisa diperbuat oleh orang kecil.

13. a. Apabila saya membuat rencana, saya hampir selalu yakin bahwa saya bisa menjalankan rencana tersebut.
    b. Tidak selalu bijaksana untuk merencanakan terlalu jauh kedepan karena banyak hal hanya merupakan masalah keberuntungan baik atau buruk saja.

14. a. Ada orang tertentu yang sama sekali tidak baik.
    b. Ada sesuatu yang baik pada diri setiap orang.

15. a. Bagi saya memperoleh apa yang saya inginkan sama sekali tidak ada hubungannya dengan kemujuran.
    b. Sering kali kita bisa memutuskan apa yang kita perbuat dengan cara melemparkan/ mengundi dengan mata uang logam.

16. a. Siapa yang menjadi pimpinan sering kali tergantung pada siapa yang cukup beruntung berada ditempat yang tepat pertama kali.
    b. Membuat orang melakukan sesuatu dengan benar tergantung pada kemampuan, kemujuran tidak ada hubungannya dengan hal itu.

17. a. Sepanjang masalah dunia yang kita perbincangkan, sebagian besar dari kita menjadi korban yang tidak kita pahami dan tidak dapat kita kendalikan.
    b. Dengan mengambil peran aktif dimasalah-masalah sosial dan politik orang dapat mengendalikan kejadian-kejadian didunia ini.

18. a. Sebagian besar orang tidak menyadari sebeapa jauh kehidupan mereka dipengaruhi oleh sesuatu yang kebetulan saja.
    b. Sesungguhnya tidak ada sesuatu semacam "kemujuran".

19. a. Seseorang harus bersedia mengakui kesalahan.
    b. Biasanya yang terbaik adalah menutupi kesalahan seseorang.

20. a. Sulit mengetahui apakah seseorang sungguh-sungguh menyukai anda.
    b. Berapa banyak teman yang anda punya tergantung pada bagaimana baiknya anda.

21. a. Dalam jangka panjang hal-hal buruk yang kita alami diseimbangkan dengan hal-hal yang baik yang juga kita alami.
    b. Sebagian besar kemalangan adalah akibat dari ketidakmampuan, ketidaktahuan, kemalasan atau ketiganya.

22. a. Dengan usaha yang cukup kita bisa memberantas korupsi politis.
    b. Sulit bagi kita untuk mempunyai kontrol atas hal-hal yang dikerjakan politisi dikantornya.

23. a. Kadang-kadang saya tidak dapat memahami bagaimana guru sampai pada nilai yang mereka berikan.
    b. Terdapat kaitan langsung antara seberapa keras saya belajar dengan nilai yang saya peroleh.

24. a. Seorang pemimpin yang baik mengharapkan orang untuk memutuskan sendiri apa yang harus mereka kerjakan.
    b. Seseorang pemimpin yang baik membuat sesuatu penjelas bagi setiap orang apa pekerjaan yang harus mereka kerjakan.

25. a. Sering kali saya merasa bahwa saya sedikit sekali bisa mempengaruhi hal-hal yang terjadi pada diri saya.
    b. Tidak mungkin bagi saya untuk percaya bahwa kebetulan atau kemujuran mempunyai peran penting dalam hidup saya.

26. a. Orang merasa terasing karena mereka tidak berusaha untuk ramah.
    b. Tidak adanya gunanya berusaha keras untuk menyenangkan orang lain, kalau mereka memang menyukai anda, mereka tetap menyukai anda.

27. a. Terlalu banyak perhatian pada atletik disekolah menengah.
    b. Olah raga tim merupakan cara yang sangat baik untuk membangun kepribadian.

28. a. Apa yang terjadi pada diri saya adalah hasil kerja saya sendiri.
    b. Kadang-kadang saya merasa bahwa saya tidak mempunyai kontrol atas arah hidup saya.

29. a. Sering sekali saya tidak bisa memahami mengapa politisi berprilaku seperti yang tercermin pada perbuatan mereka.

    b. Dalam jangka panjang orang bertanggungjawab terhadap pemerintahan yang buruk baik ditingkat nasioanal maupun ditingkat daerah.

Lampiran 2

Tabulasi Skor

partisip 01	partisip 02	partisip 03	partisip 04	partisip 05	partisip 06
2	2	3	2	1	3
3	2	4	3	2	4
4	3	3	4	4	3
1	2	2	2	2	2
2	4	2	2	2	2
1	2	2	3	3	2
3	3	3	4	2	2
3	2	4	3	3	3
4	2	4	4	2	4
3	2	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3
1	2	3	2	2	3
2	3	3	3	3	2
3	3	4	4	3	4
2	2	1	2	2	1
3	2	3	3	2	3
2	2	3	3	2	2
3	2	2	2	2	2
2	2	3	4	2	3
2	2	3	3	2	3
2	2	3	4	4	3
1	2	3	2	2	3
2	2	4	2	3	3
1	1	3	3	1	2
4	1	2	3	3	3
4	1	4	3	1	3
2	1	2	2	1	2
4	2	3	4	4	3
2	3	2	1	1	1
2	2	2	2	1	1
4	1	4	4	3	4
3	2	3	4	3	3
1	2	2	2	2	2
3	3	2	3	2	2
3	1	2	4	2	3
1	1	2	1	2	2
1	3	3	2	2	2
1	1	3	2	2	3
2	1	2	2	2	5
2	2	2	2	3	2
2	2	4	2	3	3
2	2	2	3	3	2
3	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
2	3	3	2	2	3
2	2	3	4	1	4
1	2	3	2	2	3
1	1	1	1	1	1
3	2	3	3	3	3

kinerja 01	kinerja 02	kinerja 03	kinerja 04	kinerja 05	kinerja 06	kinerja 07	kinerja 08	kinerja 09
5	4	5	4	5	5	4	4	5
4	3	4	3	4	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	2	4	4	3
2	3	3	3	4	3	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3
5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3
4	4	5	5	5	3	3	4	4
4	4	5	4	5	3	2	2	4
5	5	3	5	3	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	3	4	3	4	4	4
4	4	4	3	5	3	4	3	4
3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	5	4	5	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	5	4	5	4	3	2	2	4
3	3	4	4	3	2	2	2	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	2	4	2	3
3	3	4	3	4	4	3	4	3
4	3	4	3	4	2	2	3	3
3	3	4	2	2	1	4	2	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	2	1	1	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	5	5	4	5	4	3	3	4
5	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	3	2	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	4	3	5	5	4	2	4	4
4	4	5	4	5	3	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	2	4	2	4

komitm 01	komitm 02	komitm 03	komitm 04	komitm 05	komitm 06	komitm 07	komitm 08	komitm 09
5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	5	2	3	4	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	3	3	3	5	4	5
4	2	4	3	3	3	3	4	3
5	3	3	3	2	3	4	3	3
5	5	3	3	4	4	4	4	3
5	4	3	4	4	4	3	5	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	5	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	3	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	3	4	4	5	4	4	4
5	5	4	3	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	4	3	3	5	4
5	2	4	4	1	4	3	4	3
4	4	4	3	5	5	5	4	4
4	4	5	3	3	3	3	4	3
5	4	3	4	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	3	3	3	4	3	4	4	5
5	5	4	3	4	4	4	4	4
2	2	2	3	2	3	2	4	2
5	5	5	4	4	3	5	5	5
1	1	3	3	1	3	1	4	1
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	3	3	5	4	5	4	3
5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	3	4	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	3	5	3	2	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	5	1	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	3	3	4	4	4	5	4	4
5	4	4	3	5	2	5	5	4
5	4	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	4	3	2	4	5	4	4

loc 01	loc 02	loc 03	loc 04	loc 05	loc 06	loc 07	loc 08	loc 09	loc 10	loc 11	loc 12	loc 13	loc 14
	0	1	0	0	1	0		0	0	0	1	0	
	0	1	1	1	0	0		0	0	1	1	0	
	0	1	0	1	0	0		1	0	1	1	0	
	0	0	1	1	1	0		0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	1	0		0	0	1	0	0	
	0	1	1	0	1	0		1	0	0	0	0	
	1	0	0	1	1	0		0	0	0	1	0	
	0	0	0	1	1	0		0	0	0	0	0	
	0	1	1	1	0	0		0	0	0	1	0	
	0	0	0	0	1	1		0	0	1	0	1	
	1	0	1	0	1	0		0	0	1	0	0	
	0	1	1	0	1	0		0	0	1	1	0	
	0	1	1	1	1	0		0	0	0	0	0	
	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
	0	1	0	0	0	0		0	0	1	0	1	
	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	
	0	1	1	1	1	0		0	1	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
	0	1	0	0	1	0		0	0	0	1	0	
	0	1	1	1	0	0		0	1	0	1	1	
	0	1	1	0	0	0		0	0	0	1	0	
	0	1	1	0	1	0		0	0	1	1	0	
	1	0	0	1	0	1		1	0	1	0	1	
	0	1	1	1	1	0		0	0	0	0	0	
	0	1	1	0	0	0		0	0	1	1	1	
	0	1	0	0	1	1		0	0	0	0	0	
	0	1	0	1	1	0		0	0	0	1	1	
	1	1	0	1	1	0		1	0	1	0	0	
	0	1	0	0	0	0		1	0	0	0	0	
	0	0	0	1	1	1		0	0	0	0	0	
	0	1	1	0	0	0		0	0	1	0	0	
	0	1	0	1	0	0		0	0	0	0	0	
	0	1	1	0	1	0		1	0	0	0	0	
	1	1	1	0	0	0		0	0	1	0	0	
	0	0	1	0	0	0		0	0	1	1	0	
	0	0	1	1	0	0		0	0	0	0	0	
	1	1	0	0	0	0		0	0	1	1	0	
	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
	0	1	1	0	1	0		1	0	1	1	0	
	1	1	1	0	1	0		1	0	0	0	0	
	0	1	0	0	1	0		1	1	0	1	0	
	0	1	1	0	1	0		0	0	0	0	0	
	0	1	1	1	1	0		0	0	0	0	0	
	0	1	1	1	1	0		0	0	1	1	0	
	0	1	1	0	1	0		0	0	1	1	0	
	0	1	1	0	1	0		0	0	1	1	0	
	0	0	1	1	0	0		1	0	0	1	1	
	0	1	1	0	1	0		0	0	0	1	0	

loc 15	loc 16	loc 17	loc 18	loc 19	loc 20	loc 21	loc 22	loc 23	loc 24	loc 25	loc 26	loc 27	loc 28	loc 29
0	0	0	0		1	0	1	0		0	1		0	0
0	0	0	0		0	0	1	0		0	1		0	0
0	0	1	1		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	1	1		1	1	1	0		0	0		0	1
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	0	0		1	0	1	0		0	0		0	1
0	1	0	1		1	0	1	0		0	0		0	1
0	0	0	1		0	1	1	0		0	0		0	1
0	0	1	0		0	1	0	0		0	0		1	1
0	0	0	1		1	0	1	0		0	0		0	0
0	0	0	1		0	0	0	0		0	0		0	0
0	1	0	1		1	1	0	0		1	1		1	1
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	0	0		0	0	0	0		1	0		0	0
0	0	1	1		0	0	0	0		1	0		1	1
0	0	1	0		1	0	1	0		0	0		0	0
0	0	0	0		0	0	0	1		0	1		0	0
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	0	0		0	0	0	0		1	0		1	1
0	0	0	1		0	1	1	0		1	1		0	1
0	0	0	0		1	0	0	0		0	0		0	1
0	1	0	1		1	1	0	0		1	1		1	1
0	0	1	0		0	0	1	1		1	0		0	1
0	0	1	0		0	0	1	0		0	0		0	0
0	0	1	0		0	0	1	0		0	0		0	1
0	0	0	0		0	1	0	0		1	0		1	0
0	1	1	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	1	1		0	0	0	1		1	0		0	0
1	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	1	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		1	0
0	0	1	1		0	0	0	0		1	0		1	0
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	1
0	0	0	0		0	0	1	0		1	0		0	1
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		1	0
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	1	1		0	0	1	0		0	0		1	1
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		0	1
0	0	0	0		0	1	0	0		1	0		0	0
0	0	0	1		0	1	1	0		1	0		1	1
0	0	1	0		0	0	0	0		0	0		0	1
0	0	0	1		0	1	0	0		1	0		1	1
0	0	0	0		0	0	0	0		0	0		1	0
0	0	0	1		0	0	0	0		0	0		0	0
0	0	1	1		0	0	0	0		1	0		1	0
0	1	1	0		1	1	1	0		1	1		0	1
0	1	0	1		1	1	0	0		1	1		1	1
0	0	0	1		0	1	0	0		0	1		0	0
0	0	0	0		1	0	1	0		0	0		0	1

Lampiran 3

Output SPSS Validitas dan Reliabilitas

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

PARTISIPASI ANGGARAN

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.6939	11.8835	3.4472	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PARTSP 1	12.3878	7.7423	.5801	.7018
PARTSP 2	12.6735	10.9328	.1031	.8060
PARTSP 3	11.9388	8.4337	.5999	.6994
PARTSP 4	11.9796	7.5204	.7050	.6634
PARTSP 5	12.4286	8.6667	.5115	.7216
PARTSP 6	12.0612	8.6003	.5055	.7231

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 6

Alpha = .7595

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

KINERJA MANAJERIAL

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	32.7551	21.4388	4.6302	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KINERJA 1	29.0000	17.5833	.5806	.8385
KINERJA 2	29.0000	17.4583	.6805	.8309
KINERJA 3	28.8571	18.6250	.3970	.8548
KINERJA 4	29.0204	17.4371	.5694	.8394
KINERJA 5	28.8163	16.9447	.6104	.8352
KINERJA 6	29.5714	16.1250	.6642	.8292
KINERJA 7	29.4490	17.2109	.4288	.8587
KINERJA 8	29.3265	16.6828	.5887	.8377
KINERJA 9	29.0000	17.1667	.7928	.8228

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 9

Alpha = .8541

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

KOMITMEN ORGANISASI

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	36.2449	49.6888	7.0490	9

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KOMITMEN 1	31.7755	39.8027	.7404	.9110
KOMITMEN 2	32.3265	38.2662	.7537	.9101
KOMITMEN 3	32.4694	41.8376	.5122	.9259
KOMITMEN 4	32.5918	41.5799	.6928	.9146
KOMITMEN 5	32.2857	37.1667	.7658	.9098
KOMITMEN 6	32.2041	40.2075	.6873	.9144
KOMITMEN 7	32.0612	37.7253	.8195	.9053
KOMITMEN 8	32.0000	41.9583	.7068	.9143
KOMITMEN 9	32.2449	38.2721	.8419	.9041

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0 N of Items = 9

Alpha = .9213

Lampiran 4

Output SPSS Regresi – Uji Hipotesa

Regression
Hipotesis I
Partisipasi dalam penganggaran akan meningkatkan kinerja manajerial

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	partisipasi[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.310[a]	.096	.077	.49427312495412

a. Predictors: (Constant), partisipasi

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.222	1	1.222	5.002	.030[a]
	Residual	11.482	47	.244		
	Total	12.704	48			

a. Predictors: (Constant), partisipasi

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.803	.380		7.368	.000
	partisipasi	.241	.108	.310	2.237	.030

a. Dependent Variable: kinerja

Regression
Hipotesis II
Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer yang memiliki *locus of control internal*

Variables Entered/Removed [b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	intrks partspXloc, partisipasi, loc[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333[a]	.111	.052	.501035575223957

a. Predictors: (Constant), intrks partspXloc, partisipasi, loc

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.408	3	.469	1.869	.148[a]
	Residual	11.297	45	.251		
	Total	12.704	48			

a. Predictors: (Constant), intrks partspXloc, partisipasi, loc

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.570	1.036		3.446	.001
	partisipasi	.021	.284	.027	.075	.941
	loc	-.127	.158	-.809	-.803	.426
	intrks partspXloc	.036	.043	.889	.838	.406

a. Dependent Variable: kinerja

Regression
Hipotesis III
Komitmen yang tinggi dalam partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	intrks partspXkom, komitmen, partisipasi[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.386[a]	.149	.092	.490238742412867

a. Predictors: (Constant), intrks partspXkom, komitmen, partisipasi

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.889	3	.630	2.621	.062[a]
	Residual	10.815	45	.240		
	Total	12.704	48			

a. Predictors: (Constant), intrks partspXkom, komitmen, partisipasi

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.015	1.428		3.511	.001
	partisipasi	-.370	.443	-.476	-.835	.408
	komitmen	-.597	.364	-.910	-1.642	.108
	intrks partspXkom	.163	.109	1.376	1.505	.139

a. Dependent Variable: kinerja

Lampiran 5

Arus penyusunan angaran PT. Pertamina DOH JBB

ARUS PENYUSUNAN ANGGARAN PT.PERTAMINA (PERSERO) DOH JBB

NO.	KETERANGAN	Ka.Ops./ Pws.Ut.	Ka. Fungsi	Perencanaan	Manajer	PMU	General Manager	Direktorat Hulu
1.	Ka.Ops.Lapangan-lapangan/ Pws.Utama Fungsi membuat anggaran dan mengusulkan ke Ka.Fungsi	Usulan Anggaran →	Koreksi Seleksi →	Penyusunan →	Koreksi Seleksi →	Koordinator Koreksi Seleksi →	Koreksi Seleksi →	Persetujuan
2.	Ka.Fungsi mengoreksi dan menyeleksi usulan anggaran dan mengirimkan ke Perencanaan Anggaran untuk disusun.							
3.	Perencanaan menyusun anggaran-anggaran yang diusulkan dari lapangan-lapangan/ Fungsi-fungsi dan mengirimkan ke manajer untuk persetujuannya.							
4.	Manajer mengoreksi dan menyeleksi usulan anggaran dan menyetujui, kemudian mengirimkan ke Perencanaan Manajemen Usaha (PMU)							
5.	PMU mengkoordinir, mengoreksi & menyeleksi seluruh usulan anggaran dari fungsi-fungsi, kemudian mengirimkan ke General Manager untuk persetujuannya.							
6.	General Manager mengoreksi dan menyeleksi usulan anggaran dan menyetujui, selanjutnya usulan anggaran dikirim ke Direktorat Hulu untuk dimintakan persetujuan.							