

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

Irene Rini. DP

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Nitya Widanarta

Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan

Mulyo Haryanto

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji tingkat efektivitas dari partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan. Responden pada penelitian terdiri dari 124 karyawan mulai dari tingkat pengawas utama sampai dengan manajer. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner pada para reseponden, kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan regresi Uji nilai Selisih Mutlak. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara kultur organisasional sebagai variabel moderating dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara locus of control sebagai variabel moderating dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Key Words :

Anggaran, Locus of Control, Kultur Organisasi, Kinerja Manajerial

LATAR BELAKANG

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

Penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, baik manajer atas maupun manajer bawahan yang secara umum memainkan peran aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran sehingga negosiasi ini merupakan komitmen manajer penyusun anggaran dan pihak-pihak yang terkait didalamnya, dan akibatnya anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajer (Kren Leslie, 1992).

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

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

Telaah Pustaka Dan Hipotesis

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *Bottom up approach*, *Top down approach*, Kombinasi *top down* dan *bottom up approach*. Pada *bottom up approach*, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Anggaran-anggaran yang disahkan atasa selanjutnya dijadikan sebagai anggaran perusahaan. Pendekatan

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

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

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

Lord, de Vader & Alliger (1986) melaporkan hasil penelitiannya bahwa banyak ciri kepribadian yang penting adalah dikaitkan dengan perilaku kepemimpinan secara lebih banyak daripada yang pernah ditunjukkan oleh literature yang populer mengenai kepemimpinan. Contoh, *locus of control* secara empiris berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan kinerja (Bass 1981, 1985; Runyon 1973). Para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1977; Kipnis 1976; Miller, Kets de Vries & Toulouse 1982; Miller & Toulouse 1986).

Menurut Howell dan Avolio (1993) mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Oleh karenanya

dimungkinkan bahwa satu cara pemimpin transformasional meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko.

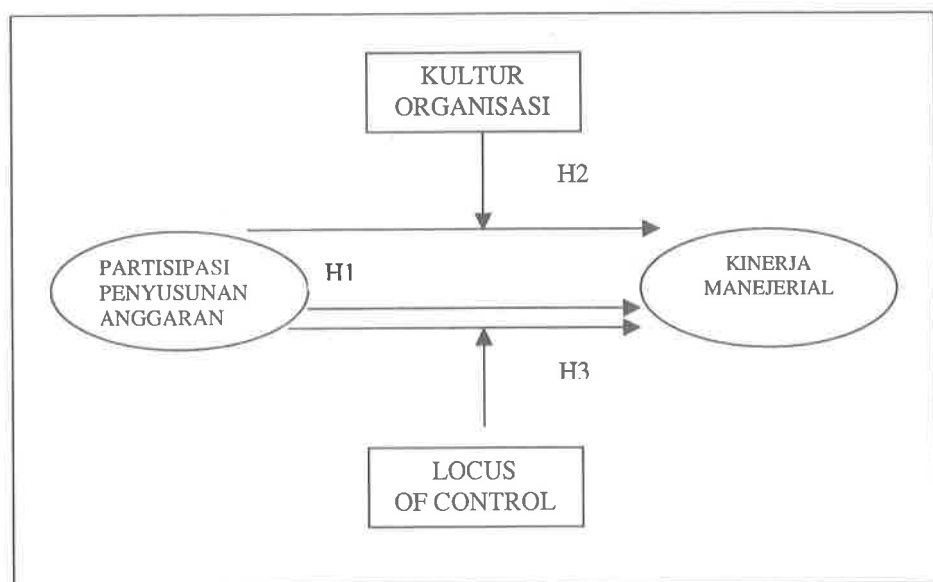
Mahoney et al. (1963) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan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

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

Konsep kultur organisasional yang digunakan oleh Hofstede, dkk (1990) dalam penelitian lintas kultur antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari dimensi konsep kultur nasional Hofstede (1980) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan kultur antar negara, antara lain oleh Soeter dan Screuder (1988), Harrison (1992,1993), Prat dkk. (1993) dan O'Connor (1995). Menurut Hofstede (1994), antara kultur nasional dengan kultur organisasional merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi kultur ke dalam nilai-nilai praktik. Perbedaan kultur tingkat organisasional umumnya terletak pada praktik-praktik dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan kultur organisasional selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi atau sub unit organisasi (Gordon, 1991; Hofstede, 1994). Tipe kultur dalam suatu perusahaan dapat bervariasi antara divisi, departemen atau bagian yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan (Schein,1986; Hood dan Koberg,1991).

Kerangka Pemikiran Teoritis

Metode penelitian ini menunjukkan sebuah pengaruh antara faktor-faktor *locus of control* dan kultur organisasional sebagai variabel moderating dalam hubungannya antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial disajikan dalam gambar berikut.



Hipotesis Penelitian

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

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

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

Metode Penelitian

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

Variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh keterlibatan manajer, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi manajer dalam proses penyusunan anggaran. Variabel partisipasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran, dengan memilih skala di antara satu sampai dengan sembilan. Skala rendah (angka 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi, sebaliknya skala tinggi (angka 9) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah.

Locus of Control didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam

sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus external (Rotter,1966). Skala pengukuran dibagi dalam dua sub skala, yaitu internal locus of control yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari perilaku seseorang, dan external locus of control yang berkeyakinan bahwa penghargaan berasal dari sumber external (Rotter,1971). Skala Likert 1 sampai dengan 9 dipakai untuk mengukur tingkat locus of control. Skala 1 menunjukkan tingkat internal locus of control yang tinggi dan skala 9 menunjukkan tingkat internal locus of control yang rendah.

Variabel kultur organisasional dimaksudkan secara spesifik untuk menjelaskan orientasi kultur perusahaan pada level fungsi atau bidang. Pengukuran variabel akan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede, dkk (1990). Setiap item kuesioner berisi pernyataan tentang dimensi kultur organisasional yang mempertentangkan antara orientasi pada orang dengan orientasi pada pekerjaan. Penilaian menggunakan skala Likert mulai dari skala 1 sampai dengan skala sembilan. Skala 1 menggambarkan arti untuk kultur yang berorientasi pada orang dan skala 9 menggambarkan arti untuk kultur yang berorientasi pada pekerjaan.

Penelitian ini mengambil populasi dari para karyawan PERTAMINA UP VI dengan jumlah manajer, kepala bagian, pengawas utama mencapai 124 orang.

Metode Pengumpulan Data

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

Tehnik Analisis

Pentingnya alat ukur yang valid dan reliable adalah agar kesimpulan penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari

keadaan yang sebenarnya. Uji validitas dan reliabilitas merupakan dua kriteria utama yang akan menentukan berkualitas atau tidaknya alat ukur/instrumen yang digunakan.

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

Uji Validitas

Uji validitas yang akan digunakan adalah alat uji berdasarkan pendekatan construct validity. Validitas alat ukur ditentukan dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada setiap item pertanyaan dengan skor total seluruh item suatu instrumen. Secara statistik, angka korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan angka kritik pada tabel. Alat ukur dikatakan memiliki validitas, apabila angka korelasi yang diperoleh dari setiap item pertanyaan lebih besar dari angka kritik.

Besarnya koefisien korelasi variable partisipasi penyusunan anggaran berada dalam interval antara $r = 0.4726$ sampai dengan $r = 0.6367$ dan $p < 0,05$. Besarnya koefisien korelasi variable kultur Organisasional berada dalam interval antara $r = 0.5729$ sampai dengan $r = 0.6324$ dan $p < 0,05$. Besarnya koefisien korelasi variable *locus of control* berada dalam interval antara $r = 0.7238$ sampai dengan $r = 0.8067$ dan $p < 0,05$. Besarnya koefisien korelasi variable *locus of control* berada dalam interval antara $r = 0.7238$ sampai dengan $r = 0.8067$ dan $p < 0,05$. Besarnya koefisien korelasi variable kinerja manajerial berada dalam interval antara $r = 0.2581$

sampai dengan $r = 0.6689$ dan $p < 0,05$. Ini berarti semua data valid.

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan konsistensi internal. Pendekatan ini lebih praktis dan efisien, yang hanya memerlukan satu bentuk tes yang dikenakan pada kelompok subjek. Estimasi reliabilitas pendekatan ini, dilakukan dengan melihat konsistensi antar item dalam tes itu sendiri. Untuk tujuan analisis tersebut dilakukan pembagian tes menjadi dua bagian. Cara ini sangat populer dan mudah dilakukan, yaitu dengan mengelompokkan item yang bernomor ganjil dan nomor genap. Masing-masing kelompok item ini dihitung skornya secara terpisah, dan kedua kelompok skor yang diperoleh dikorelasikan product moment.

Selanjutnya estimasi reliabilitas instrumen penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik Alpha Cronbach. Penggunaan teknik ini terutama dengan alasan kepraktisan dan tersedianya paket program statistik.

Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal (reliable) apabila memiliki Cronbach's Alpha lebih dari 0,6 (Nunnally, 1978).

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

Reliabilitas Antar Variabel

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

Sumber: Data Primer Diolah

Analisis Regresi

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

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

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

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

Tabel 4.11
Uji Korelasi Antar Variabel

Coefficient Correlations^a

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

a. Dependent Variable: KM

Uji VIF & Nilai Tolerance

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable: KM

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

Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Dari hasil uji heteroskedastisitas, ternyata tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk dipakai untuk memprediksi kinerja manajerial dengan variable bebas partisipasi anggaran, *locus of control* dan kultur Organisasional.

Uji Normalitas

Hasil Uji normalitas menunjukkan model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Analisis Regresi Linear dan Regresi dengan variable moderating

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui keeratn hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan kultur Organisasional dan *locus of control* sebagai moderating baik secara partial maupun simultan sesuai dengan kerangka pemikiran teoritis. Untuk menganalisis data diperoleh dari hasil penelitian, digunakan analisis regresi linier dan uji nilai selisih mutlak. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian dan setelah melalui tahapan proses pengolahan data, (hasil selengkapnya dapat dilihat dalam lampiran) diperoleh hasil, yang kemudian dapat diimplementasikan dalam bentuk analisis sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Regresi Model Pertama

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

Sumber: Data yang diolah

Tabel 4.14
Hasil Regresi Model Kedua

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

Sumber: Data yang diolah

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

Nilai konstanta 19.453 yang positif menunjukkan bahwa kinerja manajerial sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif dengan mengasumsikan bahwa variable partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* sebagai moderating dianggap nol. Koefisien ABSx1_x3 (*locus of control* sebagai moderating) 0.747 dengan signifikansi 0.000 membuktikan bahwa *locus of control* adalah sebagai variable moderating. Nilai dari adjusted R2 adalah 0.903, hal ini berarti

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

4.2.5 Uji Residual

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

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

Tabel 4.15
Hasil Regresi Model Ketiga

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

Sumber: Data yang diolah

Uji Residual dengan Kultur Organisasional sebagai moderating

Coefficients ^a

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

a. Dependent Variable: ABSRES_1

Uji Residual dengan *Locus of Control* sebagai Moderating

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable: ABSRES_3

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

Pengujian Hipotesis

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

Dari hasil output SPSS didapat bahwa besarnya probabilitas adalah 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Karena itu disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran (X1) dengan kinerja manajerial (Y1). Dengan kata lain terdapat pengaruh yang positif antara variable X1 dengan Y1 secara signifikan pada taraf kepercayaan 95 %.

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

Dari hasil output SPSS didapat F-hitung dengan signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Karena itu disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara interaksi partisipasi penyusunan anggaran (X1) dan kultur organisasional (X2) dengan kinerja manajerial (Y2).

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

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

Dari hasil output SPSS didapat F-hitung dengan signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Karena itu disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara interaksi partisipasi penyusunan anggaran (X1) dan locus of control (X3) dengan kinerja manajerial (Y3).

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

Simpulan dan Implikasi Manajerial

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan oleh output SPSS dengan koefisien partisipasi penyusunan anggaran positif 0.868 dengan signifikansi 0.000.
2. Interaksi antara kultur organisasional sebagai variable moderating dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh output SPSS dengan hasil koefisien moderating kultur organisasional positif 0.478 dengan tingkat signifikansi 0.009, juga dari uji residual menunjukkan bahwa koefisien kinerja manajerial negatif -0.213 dengan tingkat signifikansi 0.001
3. Interaksi antara locus of control sebagai variable moderating dengan partisipasi penyusunan

anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan. Hal ini ditunjukkan oleh output SPSS dengan hasil koefisien moderating *locus of control* positif 0.747 dengan tingkat signifikansi 0.000, juga dari uji residual menunjukkan bahwa koefisien kinerja manajerial negatif -0.165 dengan tingkat signifikansi 0.015.

Implikasi Manajerial

Tingkat partisipasi para karyawan Pertamina UP VI Balongan dalam hal penyusunan anggaran sudah cukup baik. Hal ini perlu dipertahankan bahkan masih memungkinkan untuk ditingkatkan. Apabila hal tersebut dilakukan maka diharapkan kinerja manajerial Pertamina UP VI Balongan dapat lebih ditingkatkan. Namun masih ada sebagian kecil yang menyatakan kurang ikut aktif dalam penyusunan anggaran. Kelompok ini yang masih perlu mendapat pelatihan sehingga dapat ikut secara aktif dalam penyusunan anggaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Brownell & Mc Innes Morris. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, and Manajerial Performance" *Accounting Review*. Oktober. Vo. 6 pp.587-600.
- Brownell, P. 1982b "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participational Effectiveness". *Journal of Accounting Research* .Spring Vol.20.pp.12-27.
- Brownell, P. 1982c "Participation in the Budgeting Process: When it Works and When It Doesn't". *Journal of Accounting Literature*. pp.124-153.
- Eugene Mc Kenna & Nic Beech. 2001. "*The Essence of Human Resources Management*". Pearson Education Asia Pte Ltd.
- Frucot, V. and Shearon, W.T.1991."Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting Review*. Januari.pp.80-89.
- Govindarajan, V. 1986. "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance: Universalistic and Contingensi Perspective". *Decision Science*. Vol. 17. pp.496-516.
- Ghozali Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Hansen Don R, Maryanne M Mowen, Ancella A Hermawan. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 4 jilid 1.
- Indriantoro, Nur. dan Bambang Supomo. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Kelola* No. 18/VII.
- Kennis, Izzetin. 1979."Effect of Budgetary Goals Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*. Oktober. pp.707-721.
- Lois Etherington & Dean Tjosvold. 1998. "Managing Budget Conflict: Contribution of Goal Interdependence and interaction". *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Mahoney, T.a., T.H. Jerdee. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Ohio. Southwestern Publishing Co., Cincinnati.
- Matz and Usry 1976 *Cost Accounting: Planning and Controlling*. Cincinnati. Ohio: South Western Publishing Co.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude:A Field study". *The Accounting Review*. April. pp.274-284.
- Porter Michael E, Agus Maulana. 1980. *Competitive Strategy*. Erlangga.
- Rizal A Putra. 1994. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Pendasaran pada Anggaran terhadap prestasi Manajer*. FE Univ. Andalas.
- Shim, Jae K & Siegel, Joel G. 1996. *Budgeting: Basics and Beyond*. Erlangga.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Stratejik: Pengantar Proses Berfikir Stratejik*. Binarupa Aksara.