

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN  
DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN KONSEP LOCUS OF CONTROL  
(STUDY KASUS PADA RESEARCH AND DEVELOPMENT CENTER  
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk. BANDUNG)**

**Aditya Achmad Fathony  
Husaeri Priatna  
Ajeng Ferdika Sari**

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bale Bandung

**ABSTRACT**

*This research is conducted with a purpose: 1) To examine and analysis influence analysis of budgeting participation and decentralization toward managerial performance with locus of control concept on RDC PT. Telkom. 2) To examine and analysis dominant variable influence (budgeting participation or decentralization) toward managerial performance with locus of control concept on RDC PT. Telkom.*

*Methods this study used a survey method, the type of data use qualitative data and quantitative data, the data source use primary data and secondary data. The population in this study was manager on RDC PT. Telkom. This research used 31 respondents with total sampling technique. Data collection methods were used: questionnaires, observation, and documentation. Data analysis technique used validity test, reliability test, the classical assumption test, multiple linear regression analysis, t test, F test, and coefficient of the determination.*

*Key word: Budgeting Participation, Decentralization, Managerial Performance..*

**Pendahuluan**

Pada umumnya perusahaan baik berskala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Hansen dan Mowen, 2009) serta alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan. Menurut Hanson (2009), pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan dan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan adalah melihat ke masa depan, menentukan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengendalian adalah melihat ke masa lalu, melihat apa saja yang telah terjadi, dan membandingkan dengan rencana yang telah direncanakan sebelumnya.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996 dalam Arfan Ikhsan, 2009). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Konsep Locus Of Control)| **Aditya Achmad Fathony, Husaeri Priatna dan Ajeng Ferdikasari**

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran (Hansen Mowen, 2009).

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Sedangkan penganggaran merupakan proses untuk mempersiapkan suatu anggaran. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah dianggarkan secara periodik. Dapat disimpulkan bahwa anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial.

Agar suatu anggaran dapat tepat sasaran dengan baik dan sesuai dengan tujuan, maka diperlukan juga suatu kerjasama yang baik pula antara atasan dengan bawahan dalam penyusunan suatu anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang penting dan kompleks, maka dapat terjadi kemungkinan muncul dampak disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi.

Perkembangan perusahaan yang semakin pesat mengakibatkan semakin meluasnya unit usaha yang berada dalam jangkauan. Meluasnya unit usaha dalam perusahaan menuntut pihak manajemen atau pemilik untuk individu-individu yang mampu dan bersedia untuk diberi tanggungjawab yang lebih dalam pengelolaan unit usaha tersebut. Luasnya cakupan perusahaan, menuntut adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab kepada bawahannya untuk menjalankan usaha yang lebih professional. Pemberian atau pelimpahan wewenang atasan atau pemilik kepada bawahannya disebut desentralisasi (Bambang Suprijadi, 2010). Dengan adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang terdesentralisasi tersebut, maka setiap manajer atau kepala bagian dapat memiliki kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Desentralisasi adalah cara untuk melakukan penyesuaian tata kelola pemerintahan dimana dilakukan distribusi fungsi pengambilan keputusan dan kontrol. Secara garis besar, dalam rangka melihat dampak atau kaitannya dengan layanan kepada publik.

Desentralisasi yang ditampakkan dalam penyusunan anggaran menyebabkan semakin luasnya tanggung jawab unsur-unsur pelaksanaan penyusunan anggaran serta kebijakan secara independen, sehingga semakin tinggi pula wewenang manajer dalam mengambil keputusan yang tepat pada struktur desentralisasi. Dengan demikian manajer puncak dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer bawahannya dalam pembuatan keputusan, sehingga membawa konsekuensi tanggung jawab semakin besar bagi pimpinan yang lebih rendah terhadap implemmentasi terhadap keputusan yang dibuat.

Perkembangan perusahaan yang semakin pesat mengakibatkan semakin meluasnya unit usaha yang berada dalam jangkauan. Meluasnya unit usaha dalam perusahaan menuntut pihak manajemen atau pemilik untuk individu-individu yang mampu dan bersedia untuk diberi tanggungjawab yang lebih dalam pengelolaan unit usaha tersebut. Luasnya cakupan perusahaan, menuntut adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab kepada bawahannya untuk menjalankan usaha yang lebih professional. Pemberian atau pelimpahan wewenang atasan atau pemilik kepada bawahannya disebut desentralisasi (Bambang Suprijadi, 2010). Dengan adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang terdesentralisasi tersebut, maka setiap manajer atau kepala bagian dapat memiliki kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Desentralisasi adalah cara untuk melakukan penyesuaian tata kelola pemerintahan dimana dilakukan distribusi fungsi pengambilan keputusan dan kontrol. Secara garis besar, dalam rangka melihat dampak atau kaitannya dengan layanan kepada publik.

Desentralisasi yang ditampakkan dalam penyusunan anggaran menyebabkan semakin luasnya tanggung jawab unsur-unsur pelaksanaan penyusunan anggaran serta kebijakan secara independen, sehingga semakin tinggi pula wewenang manajer dalam mengambil keputusan yang tepat pada struktur desentralisasi. Dengan demikian manajer puncak dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer bawahnya dalam pembuatan keputusan, sehingga membawa konsekuensi tanggung jawab semakin besar bagi pimpinan yang lebih rendah terhadap implemmentasi terhadap keputusan yang dibuat.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis kemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan konsep Locus Of Control pada R&D Center PT. Telkom ?
2. Apakah Desentralisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan konsep Locus Of Control pada R&D Center PT. Telkom ?
3. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Desentralisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan konsep Locus Of Control pada R&D Center PT. Telkom ?

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Anggaran**

Definisi anggaran menurut Mardiasmo (2009) menjelaskan: "Anggaran merupakan pernyataan mengenai etimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dalam ukuran finansial"

Oleh karena rencana yang disusun dalam unit moneter, maka anggaran sering juga disebut rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur efektivitas dan efesiensinya.

Anggaran juga merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi, dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan.

Secara lebih substansial, penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya, dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

#### **Tujuan Anggaran**

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran menurut Mardiasmo (2009) antara lain sebagai berikut :

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridisual formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Untuk merinci sumber dana yang dicari dan digunakan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran akan lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung, menganalisa, dan memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan karyawan.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi anggaran menurut Hansen (2009) merupakan: "Suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan selama periode tersebut."

Menurut Hansen (2009) mengungkapkan:

"Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama, dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi pada dasarnya secara luas merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi ikut serta dan mempunyai pengaruh dalam suatu pengambilan keputusan yang berkepentingan dengan mereka."

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga akan meningkat. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara efektif untuk keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

### **Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan anggaran terdapat tiga proses yaitu :

1. Dari atas ke bawah (top-down), yaitu proses penyusunan anggaran tanpa penentuan tujuan sebelumnya dan tidak berlandaskan teori yang jelas. Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah ini secara garis besar berupa pemberian sejumlah uang dari pihak atasan kepada para karyawannya agar menggunakan uang yang diberikan tersebut untuk menjalankan sebuah program.
2. Dari bawah ke atas (bottom-up), yaitu proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran.
3. Kombinasi top-down dan bottom-up, kombinasi dari kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

### **Desentralisasi**

Desentralisasi menurut Mardiasmo (2009) adalah: "Pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat ke pemerintah yang lebih rendah, tetapi juga pelimpahan wewenang pemerintah ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi."

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada para kepala. Tingkat pendelegasian itu menunjukkan sampai sejauh mana top manajemen mengizinkan manajemen tingkat bawah untuk membuat kebijakan secara independen. Semakin tinggi tingkat desentralisasi, semakin tinggi pula wewenang kepala dalam mengambil suatu keputusan.

### **Kinerja Manajerial**

Pengertian dari kinerja manajerial menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian yaitu: "Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan."

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesediaan seseorang individu untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu sistem penganggaran dan konflik.

### **Indikator Pengukuran Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, menurut Mahoney (1963) dalam Marwansyah (2010) kinerja manajerial ini diukur atau dinilai berdasarkan self rating dengan mempergunakan indikator sebagai berikut :

1. Perencanaan, adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, dan dapat meminimalkan resiko yang mungkin timbul. Perencanaan pada intinya adalah sebagai dasar pengendalian manajer.
2. Investigasi, adalah upaya penelitian, penyelidikan, pengusutan, pencarian dan pengumpulan data informasi untuk membuktikan suatu kebenaran. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi, merupakan suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Koordinasi menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga

- dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan.
5. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan. Supervisi adalah pengarahan, pengawasan dan pengendalian kepada tingkat bawahan atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kegiatan supervisi bukanlah untuk mencari-cari kesalahan, tetapi lebih mengandung unsur pembinaan, agar kondisi yang terdapat kendala bisa segera diketahui letak kekurangannya dan dapat segera diperbaiki kekurangan atau kesalahan tersebut.
  6. Staffing, adalah salah satu fungsi manajemen yang melakukan penarikan, penyeleksian, penggunaan dan pengembangan sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Staffing yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya. Bagaimana manajer dapat menjaga kebutuhan personalia organisasi dengan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat pula.
  7. Negoisasi, adalah suatu proses tawar menawar dengan jalan berunding untuk memberi maupun menerima guna mencapai kesepakatan bersama antara pihak satu dengan pihak lainnya. Negoisasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang atau jasa. Cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh seluruh pihak yang bersangkutan.
  8. Representasi, atau perwakilan yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan- kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

### ***Locus Of Control***

Setiap individu pastinya memiliki kendali atas diri mereka sendiri yang terdapat pada setiap tubuh individu itu sendiri. Locus Of Control adalah keyakinan manusia itu sendiri mengenai apa yang menjadi penyebab hal baik atau hal buruk yang terjadi dalam hidupnya, dan akibat apa yang akan timbul nantinya. Locus Of Control itu mengenai bagaimana cara pandang suatu individu dalam menghadapi keberhasilan atau kegagalan yang didapatinya.

Locus of Control atau lokus pengendalian yang merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua yaitu lokus pengendalian internal yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. Lokus pengendalian eksternal yang mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

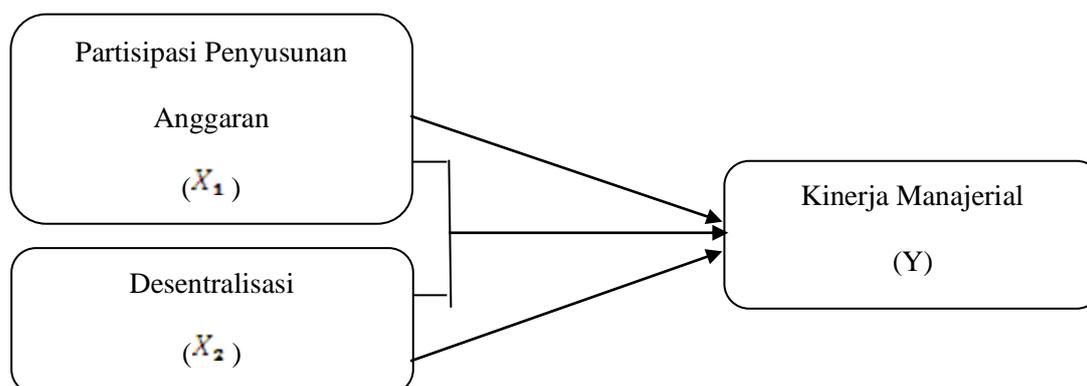
Konsep tentang Locus of control (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter (1966), seorang ahli teori pembelajaran sosial. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) dalam Dion (2011) adalah: "Locus of control merupakan salah satu variabel kepribadian (personality), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasibnya sendiri."

Menurut Robbins dan Judge (2007) dalam Dion (2011) mendefinisikan: "Lokus kendali sebagai tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri." Internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apapun yang terjadi pada dalam diri mereka dan tidak terpengaruh oleh faktor dari luar dirinya, sedangkan eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada

diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar diri mereka seperti keberuntungan dan kesempatan.

### Kerangka Berpikir

Bagan Kerangka Berpikir



### Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya. Hipotesis mengemukakan pernyataan tentang harapan peneliti mengenai hubungan-hubungan antara variabel-variabel dalam permasalahan penelitian. Pengertian dari hipotesis sendiri menurut Misbahuddin dan Iqbal Hasan (2013) yaitu: "Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah sehingga harus diuji secara empiris."

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial  
Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Alasan mengapa pengaruh partisipasi terhadap kinerja menarik untuk diteliti, alasannya sebagai berikut: (1) umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, dan (2) hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan yang lainnya.  
Melalui penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika 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 merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan.  
Berdasarkan dari beberapa penelitian di atas dan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :  
Ho1 : Secara parsial partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Konsep Locus Of Control)| **Aditya Achmad Fathony, Husaeri Priatna dan Ajeng Ferdikasari**

Ha1 : Secara parsial partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa: "Desentralisasi pengambilan keputusan memiliki implikasi pada kinerja yang jangkauannya luas bagi organisasi secara keseluruhan." Desentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan khas untuk menangani kondisi-kondisi lokal yang tidak menentu. Struktur organisasi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja pada tingkat organisasi maupun tingkat sub-unit. Pengaruh itu terjadi karena dengan desentralisasi, penetapan kebijakan yang dilakukan oleh manajer yang lebih memahami kondisi unit yang dipimpinnya sehingga kualitas kebijakan diharapkan menjadi lebih baik.

Sedangkan Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa desentralisasi memungkinkan para manajer secara efektif menangani peristiwa, bertindak tanpa menunggu dan meningkatkan kualitas keputusan yang mendorong kinerja lebih baik.

Hipotesis hubungan antara desentralisasi terhadap kinerja manajerial dapat dinyatakan sebagai berikut:

Ho2 : Secara parsial desentralisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ha2 : Secara parsial desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan Konsep Locus Of Control

Locus of control juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dihubungkan dengan sumber control karena pada saat muncul, partisipasi dalam penyusunan anggaran mengizinkan manajer mempengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan internal locus of control. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) dalam Dion 2011 yang mendapati bahwa internal locus of control secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja, dimungkinkan bahwa salah satu cara manajer transformasional meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Robbins dan Judge (2007) dalam Dion 2011 menjelaskan bahwa manajer dengan orientasi internal bekerja lebih baik dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran tetapi manajer dengan orientasi external bekerja lebih baik tanpa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran. Hipotesis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dapat dinyatakan sebagai berikut:

Ho3 : Secara simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan desentralisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial dengan konsep Locus Of Control.

Ha3 : Secara simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan konsep Locus Of Control.

## **Objek dan Metode Penelitian**

### **Objek Penelitian**

Pengertian objek penelitian menurut Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa: "Objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya".

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa objek penelitian merupakan suatu hal yang akan diteliti dengan mendapatkan data-data dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini objek yang akan diteliti adalah satuan kerja para karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia.

### **Populasi dan Sampel**

Pengertian dari populasi adalah seluruh penduduk yang dimaksudkan untuk diteliti. Menurut Sugiyono (2009) mengungkapkan bahwa: "Populasi dibatasi sebagai sejumlah penduduk atau individu yang paling sedikit mempunyai sifat yang sama." Sedangkan menurut Dr. Sugiyono (2012), definisi dari populasi sebagai berikut: "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan".

Populasi dalam penelitian ini adalah RDC (Research and Development Center) PT.Telkom, perusahaan ini merupakan anak cabang PT. Telkom. Alasan peneliti melakukan penelitian pada RDC PT.Telkom adalah ingin mengetahui sejauh mana peranan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan desentralisasi pada kinerja manajerialnya.

Pengertian sampel adalah sebagian dari populasi. Menurut Sugiyono (2012): "Sampel adalah penduduk yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi. Dan juga sampel harus mempunyai paling sedikit satu sifat yang sama, baik sifat kodrat maupun sifat pengkhususan."

Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga harus diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus representatif artinya segala karakteristik populasi hendaknya tercermin dalam sampel yang dipilih. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode total sampling yaitu pengambilan seluruh populasi untuk dijadikan sampel. Populasi yang jumlahnya kurang dari 100 orang, lebih baik bila seluruh populasi dijadikan sampel (Suharsimi Arikunto, 2014).

### **Definisi Variabel**

Pengertian variabel penelitian menurut Sugiyono (2012 : 58) adalah sebagai berikut : "Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya".

Dalam penelitian ini penulis memiliki dua variabe yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Variabel Independen**

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran dan desentralisasi. Partisipasi penyusunan anggaran yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran. Sedangkan desentralisasi adalah cara pendelegasian

pengambilan keputusan dan kewenangan administrasi kepada organisasi-organisasi yang melakukan fungsi-fungsi tertentu.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour, 1991 dalam Bambang Sardjito, 2009). Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator menurut Mahoney (1963) dalam Marwansyah (2010), yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan, serta ditambah pengukuran kinerja secara menyeluruh. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah kuesioner self-rating.

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dengan jenis studi pendekatan studi kasus. Data yang diperoleh kemudian diolah, dianalisis dan diproses lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari. Sedangkan analisis dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode statistik yang relevan untuk menguji hipotesis. Analisis diarahkan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan.

Dalam melakukan analisis data diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya akan digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil kuisisioner yang telah dibagikan penulis kepada responden, dan yang telah diisi oleh para responden.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian antara lain sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu data kuisisioner. Menurut Sugiyono (2012) : “ Validitas merupakan suatu instrument yang berkaitan dengan kemampuan instrument itu untuk mengukur atau mengungkapkan karakteristik dari variabel yang dimaksudkan untuk diukur.” Untuk mengukur validitas dalam pengolahan data digunakan korelasi product moment yaitu dengan cara mengkorelasi skor-skor faktor dengan skor total, sesudah terlebih dahulu mengetahui tiap-tiap faktor.

$r_{hitung} > r_{total}$ , dikatakan valid

$r_{hitung} < r_{total}$ , dikatakan tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Suatu kuisisioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap suatu pertanyaan itu konsisten, atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun metode uji yang digunakan yaitu metode tes tunggal (single test- single trial), dalam metode ini hanya melakukan sekali tes kepada sekelompok subjek. Dengan demikian tidak perlu menunggu waktu maupun harus mempunyai data dari tes sejenis untuk dapat menentukan reliabilitasnya. Koefisien reliabilitas dapat diperoleh dengan cara membelah instrument menjadi dua, tiga, empat, atau bahkan lebih atau sejumlah yang dimiliki instrument tersebut.

3. Uji Asumsi Klasik
  - a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang berarti antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Metode untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada tolerance value atau variance inflation factor (VIF) yang dapat dihitung melalui program SPSS. Batas dari tolerance value adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10. Jika tolerance value  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas, sebaliknya apabila tolerance value  $< 0,10$  dan nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas (Suharsimi Arikunto, 2014).
  - b. Uji Autokorelasi

Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan Uji Runs Test, yaitu untuk menguji apakah antar residual terdapat korelasi yang tinggi atau tidak. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random. Jadi pengujiannya adalah:  
Jika p-value  $< 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya antar residual terdapat korelasi.  
Jika p-value  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya antar residual tidak terdapat korelasi (Suharsimi Arikunto,2014).
  - c. Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas terjadi apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi yang lain. Artinya bahwa jika variasi variabel independen semakin besar maka sebaran variabel dependen makin lebar atau menyempit. Konsekuensi adanya heterokedastisitas adalah penaksir (estimator) yang diperoleh tidak efisien, dengan demikian penaksir yang diperoleh menggambarkan populasi yang bias. Jika  $\chi^2$  ternyata signifikan secara statistik, ini menyatakan bahwa dalam data terdapat heteroskedastisitas. Apabila tidak signifikan, kita bisa menerima asumsi homoskedastisitas (Suharsimi Arikunto,2014).

Gejala heteroskedastisitas juga dapat dideteksi dari grafik uji scatterplot. Pendeteksian mengenai ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di-studentized. Adapun dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

    1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
    2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
  - d. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval maupun rasio. Jika analisis menggunakan metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi yaitu data berasal dari distribusi yang normal. Jika data tidak berdistribusi normal, maka metode alternatif yang bisa digunakan adalah statistik non parametrik. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan terhadap Nilai Residual dengan menggunakan metode Kolmogorov

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Konsep Locus Of Control)| **Aditya Achmad Fathony, Husaeri Priatna dan Ajeng Ferdikasari**

Smirnov Test. Residu dinyatakan berdistribusi normal jika p-value  $> 0,05$  sebaliknya apabila p-value  $< 0,05$  maka residu dinyatakan tidak berdistribusi normal (SuharsimiArikunto, 2014).

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan gambar P-P Plot adalah sebagai berikut

- :
1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
  2. Jika data menyebar jauh disekitar dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menguji bagaimana pengaruh variable-variabel yang diajukan dalam penelitian maka digunakan analisis regresi berganda, yaitu metode yang menghubungkan suatu variable dependen dengan beberapa variable independen dalam suatu metode prediktif tunggal. Penggunaan analisis regresi tersebut bertujuan untuk menguji seberapa besar interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan konsep Locus Of Control.

a. Uji t

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel independen secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel  
Bila t-hitung  $<$  t-tabel, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas. Bila t-hitung  $>$  t-tabel, variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Berdasarkan probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ), maka variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

b. Uji F

Pengujian hipotesis secara simultan (keseluruhan) dengan uji statistik uji F untuk menunjukkan apakah variabel independen secara keseluruhan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Membandingkan antara F-hitung dengan F-tabel  
Bila F-hitung  $<$  F-tabel, variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel independen. Bila F-hitung  $>$  F-tabel, variabel independen secara serentak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Berdasarkan probabilitas  
Jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\alpha$ ), maka variabel independen secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, jika lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen secara serentak berpengaruh terhadap variabel dependen.

- c. Uji Koefisien Determinasi  
Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai  $R^2$  semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai  $R^2$  mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas

Berdasarkan item kuesioner yang diberikan dalam kuesioner yang disampaikan kepada RDC (*Research and Development Center*) PT.Telkom, kemudian dilakukan uji validitas terhadap item pertanyaan. Hasil tes validitas dengan menggunakan program SPSS Ver.16.0 yang dapat dilihat pada lampiran. Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *product moment*. Kriteria pengukuran yaitu r-hitung lebih besar dari r-tabel maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

#### Validitas Item Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )

Item	r hitung	r tabel (sig. 5%, n : 31)	Kesimpulan
1.	0,541	0,355	Valid
2.	0,772	0,355	Valid
3.	0,724	0,355	Valid
4.	0,790	0,355	Valid
5.	0,599	0,355	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa semua item kuesioner mengenai variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) yang diajukan kepada responden sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r tabel.

#### Validitas Item Variabel Desentralisasi ( $X_2$ )

Item	r hitung	r tabel (sig. 5%, n : 31)	Kesimpulan
1.	0,809	0,355	Valid
2.	0,500	0,355	Valid
3.	0,408	0,355	Valid
4.	0,641	0,355	Valid
5.	0,661	0,355	Valid
6.	0,362	0,355	Valid
7.	0,727	0,355	Valid
8.	0,506	0,355	Valid
9.	0,793	0,355	Valid
10.	0,659	0,355	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Konsep Locus Of Control)| **Aditya Achmad Fathony, Husaeri Priatna dan Ajeng Ferdikasari**

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa semua item kuesioner mengenai variabel desentralisasi ( $X_2$ ) yang diajukan kepada responden sebanyak 10 item kuesioner dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r-tabel

**Validitas Item Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Item	r hitung	r tabel (sig. 5%, n : 31)	Kesimpulan
1.	0,486	0,355	Valid
2.	0,772	0,355	Valid
3.	0,790	0,355	Valid
4.	0,447	0,355	Valid
5.	0,578	0,355	Valid
6.	0,692	0,355	Valid
7.	0,467	0,355	Valid
8.	0,410	0,355	Valid
9.	0,419	0,355	Valid
10.	0,572	0,355	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa semua item kuesioner mengenai variabel kinerja manajerial (Y) yang diajukan kepada responden sebanyak 10 item kuesioner dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r tabel.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan dengan tujuan untuk mengetahui sifat dari alat ukur yang digunakan, dalam arti apakah alat ukur tersebut akurat, stabil dan konsisten. Instrumen yang digunakan dalam penelitian tersebut dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki koefisien *cronbach' alpha* lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dari variabel-variabel penelitian yang menggunakan *Cronbach's alpha* dengan bantuan program SPSS versi 16.0 adalah sebagai berikut :

**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	0,721	0,60	Reliabel
Desentralisasi ( $X_2$ )	0,812	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,769	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa semua item kuesioner mengenai variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), desentralisasi ( $X_2$ ), dan kinerja manajerial (Y) menunjukkan nilai yang reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Multikolinearitas**

Uji *multikolinearitas* ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang berarti antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Metode untuk

menguji ada tidaknya *multikolinearitas* dapat dilihat pada *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF) yang dapat dihitung melalui program SPSS versi 16.0. Batas dari *tolerance value* adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10 jika *tolerance value* di bawah 0,10 dan nilai VIF diatas 10 maka terjadi *multikolinearitas*. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut :

#### Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai <i>tolerance value</i>	Kriteria	VIF	Kriteria
Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	0,866	0,10	1,156	10
Desentralisasi ( $X_2$ )	0,866	0,10	1,156	10

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Hasil tersebut dapat diketahui bahwa semua variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) menunjukkan tidak terjadi *multikolinearitas* karena nilai *tolerance value* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

#### Uji Autokorelasi

Hasil uji autokorelasi menggunakan *Run Test* dengan bantuan program SPSS 16.00 for Windows menunjukkan hasil nilai sig-nya sebesar 0,710 lebih besar dari nilai 0,05 ( $\alpha$ ), ini berarti antara residual tidak terdapat hubungan korelasi.

#### Uji Autokorelasi

##### Runs Test

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	.36232
Cases < Test Value	15
Cases >= Test Value	16
Total Cases	31
Number of Runs	18
Z	.372
Asymp. Sig. (2-tailed)	.710

a. Median

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

#### Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas terjadi apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi yang lain. Jika  $\beta$  ternyata signifikan secara statistik, ini menyatakan bahwa dalam data terdapat *heteroskedastisitas*. Apabila tidak signifikan, kita bisa menerima asumsi *homoskedastisitas*.

### Uji Heteroskedastisitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

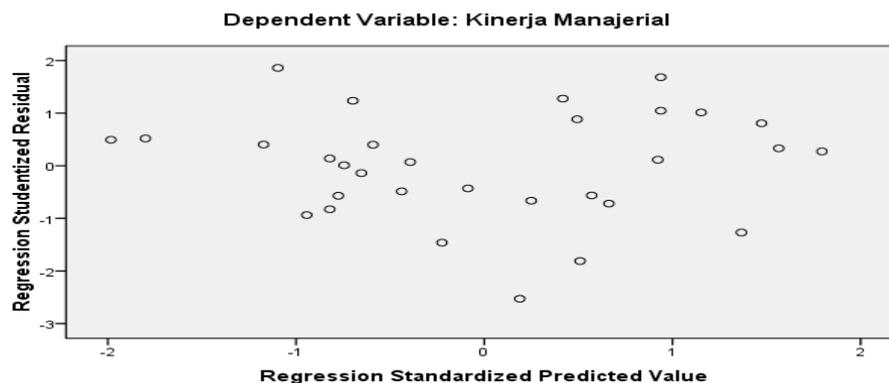
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.036	2.480		.014	.989
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.101	.116	.174	.874	.389
	Desentralisasi	.009	.051	.037	.184	.855

a. Dependent Variable: abs\_res

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2014.

### Gambar Uji Heteroskedastisitas

#### Scatterplot



Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Hasil *output* perhitungan uji *Heteroskedastisitas* menggunakan uji Glejser dengan bantuan program SPSS 16.00 for Windows diperoleh hasil :

- Berdasarkan perbandingan t hitung dengan t tabel :  
Variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) nilai t-hitung sebesar 0,174 lebih kecil dari t-tabel sebesar 3,31, dan variabel desentralisasi ( $X_2$ ) nilai t-hitung sebesar 0,037 lebih kecil dari t-tabel sebesar 3,31. Maka dikatakan tidak terjadi *heteroskedastisitas*.
- Berdasarkan taraf signifikansi atau nilai toleransi kesalahan :  
Variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dengan taraf sig-nya sebesar 0,389 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ , dan variabel desentralisasi ( $X_2$ ) dengan taraf sig-nya sebesar 0,855 lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Maka dikatakan tidak terjadi *heteroskedastisitas*.
- Berdasarkan hasil uji menggunakan Grafik *Scatter*, menunjukkan tidak ada pola tertentu karena titik meyebar tidak beraturan di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala *heteroskedastisitas*.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu memiliki distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik *Kolmogorov – Smirnov test* (K – S) dan grafik P-P Plot. Hasil olah data adalah sebagai berikut :

#### Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.16646418
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.057
	Negative	-.085
Kolmogorov-Smirnov Z		.472
Asymp. Sig. (2-tailed)		.979
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

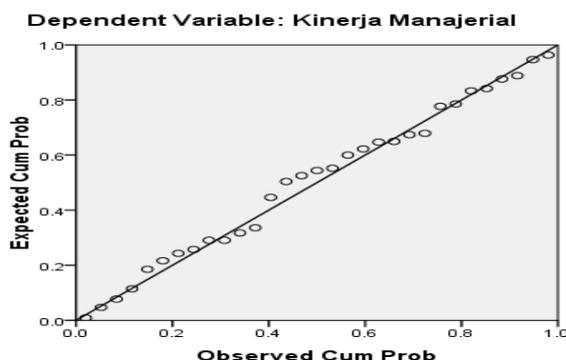
Dari pengujian *Kolmogorov-Smirnov test* (K – S) dengan bantuan komputer program SPSS versi 16,00 diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai hitung (*absolute*) sebesar 0,85 lebih kecil dari tabel sebesar 3,31.
- Nilai sig-nya sebesar 0,979 lebih besar dari taraf sig.  $\alpha = 0,05$ .
- Nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,472 dibawah 1,97 maka dikatakan tidak ada perbedaan antara distribusi teoritik dan distribusi empirik.

Berdasarkan hasil diatas ini menunjukkan keadaan yang tidak signifikan, itu berarti bahwa data residual berdistribusi normal.

#### Grafik Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Konsep Locus Of Control)| **Aditya Achmad Fathony, Husaeri Priatna dan Ajeng Ferdikasari**

Dari gambar grafik diatas dapat diketahui bahwa titik-titik yang menyebar disekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut berdistribusi normal.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial ( $Y$ ).

Rumus analisis Regresi Linear Berganda yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

$Y$  = Kinerja manajerial

$X_1$  = Partisipasi penyusunan anggaran

$X_2$  = Desentralisasi

$a$  = Konstanta

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi

$e$  = Error

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan dalam tabel berikut:

**Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.531	4.255		1.300	.204
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.637	.199	.338	3.198	.003
Desentralisasi	.557	.088	.670	6.348	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut :

$$Y = 5,531 + 0,637X_1 + 0,557X_2$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

$a$  : Jika partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) sama dengan nol, maka kinerja manajerial ( $Y$ ) adalah sebesar 5,531.

$b_1$  : Pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap Kinerja manajerial ( $Y$ ) positif, artinya partisipasi penyusunan anggaran meningkat sebesar 1, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial ( $Y$ ) sebesar 0,637, dengan asumsi variabel desentralisasi ( $X_2$ ) dianggap tetap.

$b_2$  : Pengaruh variabel desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja manajerial (Y) positif, artinya desentralisasi meningkat sebesar 1, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y) sebesar 0,557, dengan asumsi variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dianggap tetap.

Dari analisis tersebut, maka variabel yang lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial (Y) adalah variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ).

### Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) secara parsial terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan dalam tabel berikut:

#### Hasil Analisis Uji t Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.531	4.255		1.300	.204
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.637	.199	.338	3.198	.003
	Desentralisasi	.557	.088	.670	6.348	.000

#### a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil analisis variabel partisipasi penyusunan anggaran diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,198 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,696 dengan *probability value* sebesar  $0,003 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom.

Dan diperoleh hasil variabel desentralisasi nilai t hitung sebesar 6,348 lebih besar dari t tabel 1,696 dengan *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom.

### Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS dapat disajikan hasil analisis uji F dalam tabel berikut:

**Hasil Analisis Uji F  
ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	811.399	2	405.699	37.765	.000 <sup>a</sup>
Residual	300.795	28	10.743		
Total	1112.194	30			

a. Predictors: (Constant), Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Hasil analisis diperoleh nilai F-hitung sebesar 37, 765 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,31 dengan *probability value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom.

**Koefisien Determinasi**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau pengaruh yang diberikan variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom. Adapun hasil analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.854 <sup>a</sup>	.730	.710	3.27760

a. Predictors: (Constant), Desentralisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

Sumber : Data primer yang diolah, 2014.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *R Square* = 0,730 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y) di *Research and Development Center* PT.Telkom sebesar 73% sedangkan sisanya ( $100\% - 73\%$ ) = 27% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti, contohnya : senjangan anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lain sebagainya.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan konsep *Locus Of Control* secara parsial pada *Research and Development Center* PT. Telkom diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,198 lebih besar dari t tabel sebesar 1,696, dengan taraf signifikansi  $0,003 < 0,005$ , maka  $H_0$  ditolak berarti ada

pengaruh yang positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) di *Research and Development Center* PT.Telkom.

2. Pengujian pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial di RDC (*Research and Development Center*) PT.Telkom diperoleh nilai t-hitung sebesar 6,348 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,696 dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,005$ , maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan desentralisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) di *Research and Development Center* PT.Telkom.

Pengujian pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial di RDC (*Research and Development Center*) PT.Telkom diperoleh nilai F-hitung sebesar 37,765 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,31 dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,005$ , maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) dan desentralisasi ( $X_2$ ) secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial ( $Y$ ) di *Research and Development Center* PT.Telkom.