BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

4.1.1 Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layangan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki banyak anak perusahaan serta perusahaan informasi dan komunikasi (infokom) terbesar di Indonesia.

Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dapat dijelaskan seperti di bawah ini :

Tabel 4.1

Sejarah Perusahaan

1856	Pemerintah kolonial Belanda memulai melakukan pengoperasian telegraf elektromagnetik pertama di indonesia yang menghubungkan Batavia (jakarta) dengan Buitenzorg (Bogor).
1884	Pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan swasta yang menyediakan layanan pos dan telegraf domestik dan kemudian menjadi

	layanan telegraf internasional.
1906	Semua layanan pos dan telekomunikasi di Indonesia dikendalikan oleh lembaga pemerintah yang didirikan oleh Pemerintah Kolonial Belanda. Pada tahun 1961, layanan tersebut dialihkan ke Perusahaan Milik Negara yang dibentuk secara khusus.
1965	Pemerintah memisahkan layanan pos dan telekomunikasi menjadi dua perusahaan milik negra, yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.
1974	PN Telekomunikasi selanjutnya dipecah menjadi dua perusahaan milik negara. Perusahaan Umum Telekomunikasi ("Perumtel") yang menyediakan layanan telekomunikasi domestik dan internasional, sedangkan PT Industri Telekomunikasi Indonesia ("PT IN TI") adalah perusahaan pembuat perangkat telekomunikasi.
1980	Bisnis telekomunikasi internasional dialihkan kepada erusahaan yang baru saja dibentuk, yaitu PT Indonesian Satellite Corporation ("Indosat").
1991	Perumtel berubah menjadi perseroan terbatas milik negara dan berubah nama menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM. Kegitan operasional dibagi menjadi duabelas wilayah operasi yang dikenal sebagai "Witel."
1995	TELKOM merubah keduabelas Witel menjadi tujuh divisi regional. Sesuai dengan kesepakatan Kerja Sama Operasi (KSO), TELKOM

	mengalihkan hak pengoperasian lima divisi regional kepada konsorsium swasta. Pendapatan dari KSO akan dibagi antara TELKOM dan mitra KSO. Saham TELKOM dijual melalui penawaran saham perdana (IPO) di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (yang telah bergabung menjadi Bursa Efek Indonesia pada tahun 2007). Saham TELKOM juga tercatat di NYS E dan LSE sebagai *American Depositary Shares* ("ADS") serta terdaftar dalam bentuk *public offering without listing* di bursa efek Tokyo.
1997	Menyusul krisis ekonomi Asia pada tahun 1997 yang berdampak cukup parah terhadap beberapa mitra KSO TELKOM. Oleh sebab itu, TELKOM mengambil alih pengoperasian divisi regional I, III dan VI dan menyesuaikan isi perjanjian dengan mitra-mitranya di regional IV dan VII untuk memperoleh hak pengawasan atas pengambilan keputusan keuangan dan operasional pada regional yang bersangkutan.
1999	Suasana industri telekomunikasi mengalami perubahaan yang cukup drastis. Undang-undang Telekomunikasi No. 36 Tahun 1999 memberikan pedoman atas reformasi industri, termasuk liberalisasi industri yang memfasilitasi masuknya pemain baru dan menumbuhkan persaingan usaha yang sehat.
2001	TELKOM mengakuisisi 35,0% saham Indosat di Telkomsel, sehingga kepemilikan saham TELKOM di Telkomsel menjadi 77,7%. Sementara itu, Indosat mengakuisisi 22,5% saham TELKOM di

	Satelindo dan 37,7% sahamnya di Lintasarta. Pemerintah menghapuskan hak istimewa TELKOM dalam penyediaan layanan kabel tidak bergerak di Indonesia dan hak Indosat sebgai penyedia layanan sambungan langsung internasional.
2002	TELKOM menjual 12,7% sahamnya di Telkomsel kepada Singapore Telecom Mobile Pte Ltd ("SingTel Mobile") sehingga mengurangi kepemilikan TELKOM di Telkomsel menjadi 65,0%. Hak eksklusif TELKOM untuk menyediakan layanan sambungan lokal telah berakhir. Hak eksklusif sebagai penyedia layanan jarak jauh domestik juga berakhir pada tahun berikutnya.
2004	TELKOM mulai menyediakan layanan SLI tidak bergerak kabel.
2005	TELKOM meluncurkan Satelit TELKOM-2 untuk menggantikan semua layanan transmisi lewat satelit yang sebelumnya dilayani oleh satelit Palapa B-4. Satelit TELKOM-2 juga mendukung jaringan telekomunikasi nasional dengan memenuhi kebutuhan telekomunikasi multimedia dan daerah terpencil.
2009	Sebagai awal dari transformasi menjadi perusahaan TIME (Telekomunikasi, Informasi, Media dan Edutainment), TELKOM meluncurkan logo serta *positioning* barunya pada tanggal 23 Oktober 2009 yang juga hari ulang tahun Perusahaan yang ke 153. TELKOM adalah perusahaan terbesar di Indonesia berdasarkan kapitalisasi pasar dengan nilai sebesar Rp190.512,0 miliar pada tanggal 31 Desember

	2009. Pemerintah adalah pemegang saham mayoritas sebanyak 52,47% dari saham TELKOM yang beredar. Pemerintah juga pemegang satu saham Dwiwarna yang memiliki hak pilih dan hak veto atas hal-hal tertentu.

4.1.1.1 VISI, Misi dan Tujuan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

1. Adapun Visi PT. TELKOM yaitu:

   " To become a leading InfoComm player in the region"

   maksudya adalah PT. TELKOM Indonesia, Tbk berusaha untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

2. Misi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yaitu :

   a. Menyediakan layanan InfoComm terpadu dan lengkap dengan kualitas terbaik dan harga kompetitif.

   b. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

3. Tujuan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yaitu :

   Menciptakan posisi unggul dengan memperkokoh bisnis *legacy* & meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015.

4.1.1.2 Budaya PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Budaya PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut :

a. *Commitment to Long Term*

b. *Customer First*

c. *Caring Meritocracy*

d. *Co-Creation to Win Win Partnership,* dan

e. *Collaborative Innovation.*

4.1.1.3 Logo, Kredo dan Maskot PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

4.1.1.3.1 Arti Logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk



Gambar 4.1

Logo PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Sumber : www.telkom.com

Penjelasan Mengenai Logo PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut :

1. Logo utama Telkom Indonesia merupakan simbolis dari brand positioning Life Confident.

2. Logo ini terdiri dari logotype “Telkom Indonesia” serta ikon yang terletak di sebelah kanan atas.
3. Ikon terdiri dari bentuk lingkaran asimetris yang melambangkan kedinamisan perusahaan dan juga simbolisasi dunia, serta tangan kanan yang ramah dalam meraih dunia tersebut.
4. Warna yang dipilih membantu membangun perhatian dan asosiasi dengan brand.
5. Warna dasar utama adalah putih yang didukung oleh 3 warna identitas korporat. 3 warna tersebut dipilih untuk mendukung dan menonjolkan seluruh warna sebagai satu kesatuan.
6. **Vital Yellow.** Merupakan elemen atraktif yang hangat, mengundang dan dinamis. Warna Vital Yellow juga untuk menyeimbangkan Expert Blue pada logo.
7. **Infinite Sky Blue.** Mencerinkan inovasi dan peluang tak terhingga untuk masa depan.
8. **Expert Blue.** Melambangkan pengalaman dan keahlian yang tinggi.
9. **Typography.** Font Gotham Rounded merupakan font atau typography Telkom Indonesia.
10. Penulisan karakter Gotham Rounded dengan tipe huruf denga sudut yang bulat, disertai kombinasi huruf besar dan kecil mencerminkan suatu keseimbangan yang natural. Penggunaan huruf kecil juga merupakan upaya untuk lebih akrab dan bersahabat.

4.1.1.3.2 Arti Kredo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk



Gambar 4.2

Kredo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Sumber : www.telkom.com

Arti dari kredo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk diatas adalah " menandakan bahwa perubahan Telkom mengikuti dunia yang terus berkembang"

4.1.1.3.3 Maskot PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk



Gambar 4.3

Kredo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Sumber : www.telkom.com

Penjelasan Mengenai Maskot PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut :

a. Antena lebih sensitive terhadap segala keadaan dan perubahan.

b. Mahkota Kemenangan

c. Mata yang tajam dan cerdas

d. Sayap lincah dan praktis

e. Tangan kuning memberikan karya yang terbaik

Filosofi dibalik dan Prilaku Be Bee

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai keistimewaan berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Dihabitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tandak keberadaan dan loyal terhadap kelompok terhadap kelompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka akan menyerang bersama bila mengganggu. Lebah memiliki potensi yang baik berupa tubuh yang sehat, liat dan kuat, sehingga bisa bergerak cepat, gesit dan efektif dalam menghadapi tantangan alam. Lebah berpandang jauh kedepan dengan merancang bangunan sarang yang kuat dan koefisien, berproduksi, berkembang biak dan menyiapkan persediaan makanan bagi kelangsungan hidup koloninya. Lebah berwarna biru merupakan penggambaran insan TELKOM Indonesia.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi TELKOM terdiri dari *Corporate Office Group,* yang terdiri dari Direktorat *Human Capital & General Affairs,* Direktorat Keuangan, Direktorat *Information Technology & Supply*, Direktorat *Compliance & Risk Management*, Unit *Strategic Investment & Corporate Planning, Internal Audit Department, Corporate Affairs* dan *Corporate Communications Department*. Sementara itu, *Business Operations Group* terdiri dari Direktorat Konsumer, Direktorat *Enterprises & Wholesale* dan Direktorat *Network & Solution*.

Direktorat Keuangan memfokuskan pada pengelolaan keuangan Perusahaan, mengelola operasi keuangan secara terpusat. Tugas ini dibebankan kepada Unit *Finance Center*. Direktorat *Human Capital & General Affairs* memfokuskan pada manajemen sumber daya manusia Perusahaan, mengelola fungsi dan operasional sumber daya manusia secara terpusat melalui Unit *Human Resources Center*.

Direktorat IT, di bawah *Chief Information Officer* (CIO), terfokus pada manajemen TI perusahaan serta *supply management* dan *Information Service Center* dan *Supply Center*. Kemudian Direktorat *Compliance & Risk Management* terfokus pada kepatuhan, manajemen hukum dan risiko manajemen Perusahaan.

Sementara itu, Direktorat *Network & Solution* terfokus pada pengembangan infrastruktur dan manajemen jasa selain itu mengarahkan operasional Divisi Infrastruktur Telekomunikasi, Divisi Multimedia, Divisi TELKOM Flexi, *Research and Development Center* dan *Maintenance Service*

Center. Direktorat Konsumer terfokus pada pengelolaan pelayanan bagi segmen pasar ritel serta pengelolaan tujuh divisi regional.

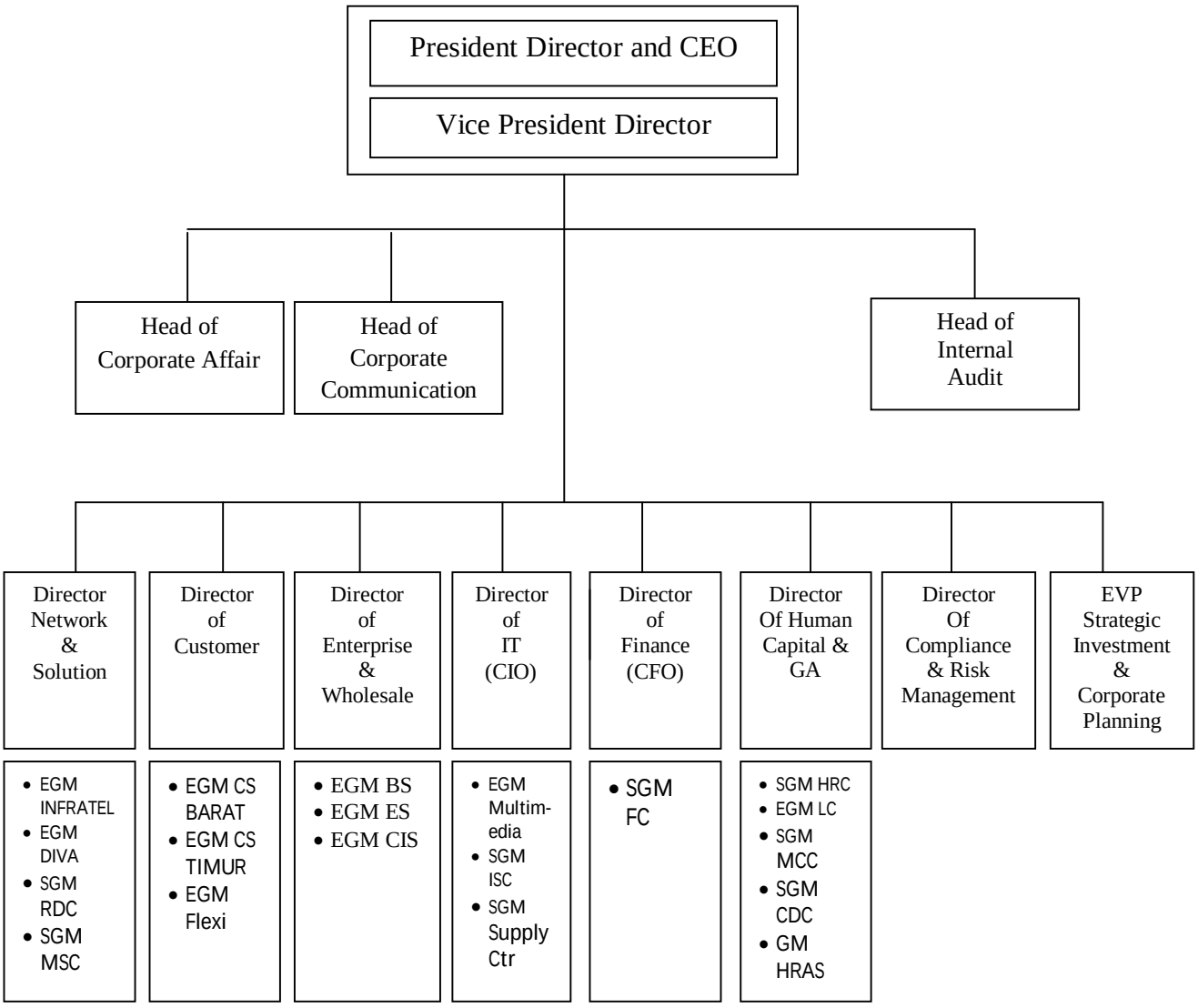
Sementara itu, Direktorat *Enterprise & Wholesale* terfokus pada pengelolaan jalur pelayanan bagi segmen pasar *enterprise & wholesale* serta pengelolaan Divisi *Enterprise Service* dan Divisi *Carrier & Interconnection Service*.

Agar tercapai sinergi antara TELKOM dengan anakanak perusahaannya, pada bulan April 2009, beberapa posisi strategis dibentuk. Posisi tersebut adalah *Senior Vice President* (SVP) yang langsung melapor dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama TELKOM. Direktur Utama anak perusahaan tertentu secara bersamaan ditunjuk sebagai SVP yang terkait dengan sektor industri: *seluler*, *IT & adjacent*, dan bisnis internasional sebagai portofolio Perusahaan.

Untuk mempercepat dan memastikan proses pengambilan keputusan yang efektif, Direksi didukung oleh Komite Eksekutif, yang terdiri dari: Komite Etika, SDM & Organisasi; Komite *Costing, Tariff, Pricing & Marketing*; Komite *Corporate Social Responsibility*; Komite Regulasi; Komite Disclosure; Komite Pengelolaan Anak Perusahaan; Komite Produk, Infrastruktur dan Investasi; Komite *Treasury*, Keuangan dan Akuntansi; dan Komite Risiko.

Fondasi organisasi TELKOM dirancang dan dibangun untuk mencapai perkembangan dan pertumbuhan berkelanjutan jangka panjang dengan fokus pada pemenuhan tingkat kepuasan pelanggan, pembangunan infrastruktur *cutting-edge*, penyediaan layanan berkualitas dan pemanfaatan sumber daya manusia yang kompeten.

Berikut struktur organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai berikut :



Sumber : Annual Report 2010, diolah kembali

(http://www.telkom.co.id/UHI/assets/pdf/ARTelkom2009hp.pdf)

Gambar 4.4

Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

4.1.3 *Job Description* (Uraian Tugas)

Berikut penjelasan deskripsi jabatan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yaitu :

1) DEWAN

Sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia, TELKOM memiliki struktur dewan dengan dua tingkat, yang terdiri dari Dewan Komisaris dan Direksi.

a. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris terdiri dari Komisaris Utama dan empat Komisaris lainnya, dua diantaranya adalah independen. Dewan Komisaris bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan dan memberikan saran kepada Direksi atas pengelolaan Perusahaan, termasuk perencanaan dan pengembangan, operasional dan penganggaran, kepatuhan dan tata kelola perusahaan dan penerapan keputusan RUPST. Direksi bertanggung jawab kepada RUPST. Rapat Dewan Komisaris diadakan sebulan sekali dan juga setiap saat apabila dibutuhkan. Rapat gabungan antara Dewan Komisaris dan Direksi diadakan dua kali sebulan. Di perseroan, tidak ada anggota Dewan komisaris yang menjadi Direksi. Komite-Komite di Bawah Dewan Komisaris Dewan Komisaris dibantu oleh seorang Sekretaris serta komite-komite berikut ini:

1. Komite Audit

   Komite Audit diatur dalam Piagam Komite Audit yang secara berkala dievaluasi dan diperbaiki untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan Bapepam-LK dan SEC serta peraturan relevan lainnya.

Selama tahun 2009 Perusahaan tidak melakukan perubahan apapun. Piagam menegaskan tanggung jawab Komite Audit sebagai berikut:

- mengawasi proses pelaporan keuangan perusahaan atas nama Dewan Komisaris;
- merekomendasikan pilihan atas auditor eksternal kepada Dewan Komisar is. Penunjukkan akhir tergantung dari persetujuan pemegang saham;
- mengadakan rapat secara berkala dengan auditor internal dan eksternal untuk membahas hasil evaluasi mereka atas pengendalian rencana kerja audit dan non-audit, penemuan-penemuan mengenai lemahnya pengendalian internal atas pelaporan keuangan dan evaluasi dari laporan keuangan konsolidasian. • melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh Dewan Komisaris, khususnya dalam bidang yang berkaitan dengan akuntansi dan keuangan serta kewajiban terkait dengan SOA. Berdasarkan peraturan Bapepam-LK, komite audit TELKOM harus dikepalai oleh salah satu dari Komisaris Independen dan memiliki sedikitnya dua anggota independent, yang salah satu anggotanya memiliki keahlian di bidang akuntansi dan/atau keuangan. Pada tahun 2009, Komite Audit terdiri dari tujuh anggota: Ketua, Sekretaris, Komisaris Independen, Komisaris, Ahli Akunting dan Keuangan

2. Komite Evaluasi dan monitoring perencanaan dan risiko

   Komite Evaluasi dan Monitoring Perencanaan dan Risiko atau "KEMPR" (sebelumnya Komite Pengkajian dan Perencanaan Risiko), dibentuk untuk melakukan kajian atas rencana jangka panjang dan rencana tahunan Perusahaan, memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris dan melakukan pengawasan dan pemantauan atas implementasi dari rencana-rencana tersebut. Saat ini, KPEPR terdiri dari delapan anggota: Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Independen Eksternal.

3. Komite Nominasi dan Remunerasi

   Komite Nomisasi dan Remunerasi bertanggung jawab untuk menentukan kriteria pemilihan dan proses nominasi untuk jabatan strategis dalam Perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik; membantu Dewan Komisaris dalam memilih calon untuk jabatan strategis di Perusahaan; dan memformulasikan sistem remunerasi untuk para Direktur berdasarkan kewajaran dan kinerja. Saat ini Komite terdiri dari Komisaris Utama dan Ketua Komite, Komisaris Independen dan Sekretaris Komite, Komisaris.

b. Direksi

Tanggung jawab utama Direksi adalah memimpin dan mengelola Perusahaan, termasuk aset-asetnya, dibawah pengawasan Dewan Komisaris. Sampai akhir 2009, Direksi terdiri dari Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur *Human Capital & General Affairs*, Direktur

Consumer, Direktur *Network & Solution*, Direktur *Enterprise & Wholesale*, Direktur *IT & Supply* dan Direktur Kepatuhan & Manajemen Risiko. Dalam menetapkan berbagai kebijakan dan inisiatif, Direksi di bantu oleh delapan komite eksekutif dengan ketua dan anggota yang merupakan karyawan TELKOM. Komite ini terdiri dari Komite Etika & *Human Capital*; Komite *Corporate Social Responsibility* (CSR); Komite Regulasi; Komite Pengelolaan Anak Perusahaan; Komite Risiko, Kepatuhan dan *Revenue Assurance*; Komite *Treasury*, Keuangan dan Akuntansi; dan Komite Produk, Infrastruktur dan Investasi. Komite CSR diketuai oleh Direktur Utama dan Wakil Ketua oleh Direktur *Human Capital* dan *General Affairs*. Komite ini bertanggung jawab dalam merumuskan dan menyetujui program dalam melaksanakan komitmen Perusahaan untuk membuat perbaikan yang berkesinambungan terhadap kualitas hidup bangsa.

Komite Direksi. Direksi secara kolektif bertanggung jawab pada seluruh kegiatan operasi, termasuk membuat struktur pengendalian internal, memastikan implementasi fungsi audit internal pada seluruh aktivitas manajemen dan mengambil tindakan yang didasarkan pada temuan audit internal dan kesesuaiannya dengan kebijakan dan petunjuk Dewan Komisaris. Dalam pelaksanaannya, Direksi dibantu oleh beberapa komite eksekutif. Komite Eksekutif dibentuk oleh Direksi dan diperlukan untuk menentukan atau menyetujui kebijakan yang meliputi inisiatif bisnis. Direksi telah membentuk delapan komite eksekutif. Kewenangan Anggota Komite Eksekutif melekat pada

posisi (*ex officio*) dan tidak dapat didelegasikan. Komite Eksekutif memiliki hak-hak dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. mengambil keputusan terhadap perjanjian transaksi atau inisiatif bisnis untuk mempercepat proses pengambilan keputusan sejalan dengan *good corporate governance* dan prinsip kehati-hatian; dan

b. mengembangkan strategi, arahan dan kebijakan yang terkait dengan bisnis dan manajemen risiko. Ketua, wakil ketua dan anggota Komite Eksekutif tidak independen, namun merupakan karyawan TELKOM. Dalam pelaksanaan tugasnya Komite Eksekutif dapat memanggil sumber-sumber yang independen untuk membantu mereka dalam melaksanakan tugasnya. Komite-komite yang membantu Direksi Komite-komite Eksekutif adalah Komite yang dibentuk oleh Direksi melalui Keputusan Direksi, yang diberikan kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/ kegiatan operasional yang memerlukan persetujuan 2 (dua) Direktur atau lebih, atau yang merupakan eskalasi dari satu atau beberapa Direktur. Komite Eksekutif yang berhubungan dengan penerapan GCG adalah:

a. Komite Etika & SDM adalah Komite Eksekutif yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM), penerapan dan penegakan *Good Corporate Governance*, etika perusahaan dan disiplin pegawai. Komite ini diketuai oleh Direktur Utama dan beranggotakan Direktur HCGA, Direktur Keuangan, Direktur *Compliance & Risk Management* dan *VP HR Policy* atau *VP Organization Development*.

b. Komite *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah Komite Eksekutif yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/kegiatan operasional terkait CSR;

c. Komite Regulasi adalah Komite Eksekutif yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan rancangan/usulan regulasi dan *corporate position* atas isu regulasi;

d. Komite Pengelolaan Anak Perusahaan adalah Komite Eksekutif yang mempunyai kewenangan untuk:

- memberikan persetujuan atau menetapkan rencana strategis, arah dan kebijakan yang terkait dengan pengelolaan bisnis dan pengelolaan risiko di Anak Perusahaan;
- memberikan persetujuan transaksional dan/atau inisiatif-inisiatif bisnis yang terkait dengan Anak Perusahaan, dalam rangka percepatan proses pengambilan keputusan dengan menerapkan praktik pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan prinsip kehati-hatian;
- memberikan persetujuan atas usulan tindakan Direksi Anak Perusahaan yang berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar Anak Perusahaan harus mendapat persetujuan tertulis terlebih dahulu dari Perusahaan sebagai pemegang saham Anak Perusahaan;
- memberikan persetujuan atas rencana *corporate action* yang akan dijalankan di Anak Perusahaan, seperti penambahan dan pengurangan modal (emisi saham baru/*capital injection*/*equity call*/ divestasi) di

Anak Perusahaan, merger & akuisisi; • memberikan persetujuan atas usulan agenda RUPS Anak Perusahaan yang diajukan secara tertulis oleh Direksi, Dewan Komisaris atau pemegang saham yang berdasarkan ketentuan Angaran Dasar Anak Perusahaan berhak mengajukan agenda RUPS Anak Perusahaan yang akan dibahas dalam RUPS Anak Perusahaan;

- memberikan persetujuan atas rencana keputusan RUPS Anak Perusahaan yang akan disampaikan oleh wakil/kuasa Perusahaan sebagai pemegang saham dalam RUPS Anak Perusahaan, termasuk menetapkan penggunaan laba bersih Anak Perusahaan, menetapkan komponen dan besaran remunerasi dan/atau kompensasi yang diberikan kepada anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan, yang berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar Anak Perusahaan memerlukan persetujuan Perusahaan sebagai pemegang saham; dan • melakukan uji kepatutan dan kelayakan terhadap calon anggota Direksi dan/atau calon anggota Dewan Komisaris Anak Perusahaan yang berasal dari luar Perusahaan.

e. Komite Risiko, Kepatuhan dan *Revenue Assurance* adalah Komite Eksekutif yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/inisiatif pengelolaan risiko antara lain:

• menetapkan *risk profile* dan *risk appetite* perusahaan;

• menetapkan kebijakan pengelolaan risiko dan kepatuhan;

- mengeliminasi proses bisnis yang tidak efisien, penguatan pengendalian internal dan mitigasi risiko;
- mengawasi efektivitas proses *Revenue Assurance*; dan
- merekomendasikan pencegahan maupun perbaikan potensi kobocoran pada siklus pendapatan. Komite eksekutif lainnya yang tidak terkait langsung dengan penerapan GCG adalah Komite *Costing, Tariff, Pricing & Marketing*, Komite *Treasury*, Keuangan dan Akuntansi (disingkat Komite *Treasury* & Keuangan) dan Komite Produk, Infrastruktur dan Investasi (disingkat Komite Investasi).

4.1.4 Aktivitas PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Layanan dan Produk PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut :

1) Sambungan Telepon Tidak Bergerak Kabel (*Fixed Wireline*)
   a. TELKOMLokal. TELKOMLokal adalah layanan untuk panggilan antar pelanggan tetap, dalam jarak kurang dari 30 km atau di dalam satu wilayah (*boundary*) lokal. Tarif yang dikenakan adalah tarif telepon lokal, yaitu Rp250 per pulsa.
   b. TELKOMSLJJ. TELKOMSLJJ, panggilan SLJJ (Sambungan Langsung Jarak Jauh), adalah layanan telepon jarak jauh dalam wilayah Indonesia. Nomor pemanggil dan nomor yang dipanggil berbeda wilayah kode area. Biaya penggunaannya tergantung pada jarak, waktu dan tanggal panggilan itu dilakukan.

c. TELKOMSLI-007. Sebelumnya layanan ini, dijuluki dengan TELKOM International Call ("TIC") 007, sesuai dengan saat diluncurkan pada bulan Juni 2004. Pada bulan Mei 2006, kami mengubah namanya menjadi TELKOMSLI-007. TELKOM SLI-007 adalah layanan jasa komunikasi antar negara dengan menggunakan kode akses 007. Layanan ini juga dilengkapi dengan panggilan melalui bantuan operator dengan memutar nomor akses 107.

d. TELKOMSpeedy. Speedy *Broadband Access* merupakan layanan internet pita lebar yang memanfaatkan teknologi *Asymmetric Digital Subscriber Line* ("ADSL") dengan kecepatan tinggi hingga 3 Mbps (*downstream*). Speedy menyediakan layanan data, multimedia dan telepon/fax secara bersamaan (simultan) dengan hanya menggunakan saluran telepon kabel yang sudah ada.

2) Sambungan Telepon Tidak Bergerak Nirkabel (*Fixed Wireless*)

TELKOMFlexi. TELKOMFlexi adalah layanan telekomunikasi suara dan data yang berbasis nirkabel dengan teknologi CDMA (*Code Division Multiple Access*) 2000-IX. Layanan ini terbatas pada satu kode area tertentu (*limited mobility*) dalam arti pelanggan hanya dapat menggunakannya dalam sebuah kode area tertentu. Biaya pemakaiannya mengacu pada tarif telepon rumah (PSTN TELKOM). TELKOMFlexi menawarkan tiga layanan dasar: suara, SMS dan data dengan kecepatan rendah. Layanan bernilai tambah juga tersedia seperti *Ring Back Tone* (RBT). Salah satu keunggulan TELKOMFlexi adalah kualitas suara yang jernih dan radiasi yang rendah

serta jenis terminal yang bisa digunakan pelanggan beragam mulai dari terminal *mobile* maupun terminal *fixed*. Pelanggan yang menggunakan perangkat *mobile* dapat memilih layanan pascabayar (FLEXIClassy) dan prabayar (FLEXITrendy), sementara untuk pelanggan yang menggunakan perangkat *fixed* dapat menggunakan *Fixed Wireless Terminal* (FWT) untuk mengakses FLEXIHome yang berbasis sistem ESN (*Non Sim Card*). Salah satu produk TELKOMFlexi yang paling kompetitif adalah FLEXICombo yang memungkinkan pelanggan memiliki dua sampai tiga nomor dalam satu kartu sehingga memberikan mobilitas antar kota. FLEXICombo merupakan pengembangan layanan dari FLEXIClassy dan FLEXITrendy yang khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang sering menggunakan layanan *roaming*. Pada bulan November 2008, kami mengimplementasikan FKIOSK yaitu sistem yang memungkinkan TELKOMFlexi dapat menyediakan layanan *voucher elect roni c (e-voucher)*, sehingga tidak ada lagi voucher fisik yang terdiri dari bahan plastik dan kertas yang akan berdampak terhadap kerusakan lingkungan. (EN6). Pada Mei 2009 kami meluncurkan layanan yang sangat dibutuhkan pelanggan yaitu *Long SMS* (LMS), yang sebelumnya pelanggan TELKOMFlexi hanya dapat mengirimkan SMS dengan panjang maksimal 160 karakter. Dengan adanya layanan LMS maka pelanggan TELKOMFlexi kini dapat mengirimkan SMS setara dengan 6 × 160 karakter.

3) Data dan Internet

a. TELKOMGlobal-01017. TELKOMGlobal-01017 merupakan layanan *premium* panggilan *VoIP* internasional yang memanfaatkan jaringan internet dengan kode akses 01017 untuk panggilan ke lebih dari 253 kode negara tujuan. Tarif layanan ini adalah 76,9% dari tarif SLI untuk semua negara dan tidak mengenal *timeband* (tarif flat untuk setiap waktu). Layanan TelkomGlobal 01017, tidak memerlukan perangkat tambahan untuk mengakses dan hanya dengan metode *one stage dialing*.

b. TELKOMSave. TELKOMSave adalah layanan panggilan jarak jauh dan panggilan internasional *VoIP* standar, sejenis dengan TELKOMGlobal-01017. TELKOMSave merupakan layanan yang menggunakan metode *dialing* dua tahap. Agar dapat melakukan panggilan internasional atau panggilan jarak jauh, pelanggan ter lebih dahulu harus memutar nomor akses , memasukkan nomor PIN, selanjutnya memutar nomor tujuan. Tarif layanan yang dikenakan adalah 69% dari tarif SLI. Pelanggan pascabayar dan prabayar dapat memanfaatkan layanan ini.

c. TELKOMNet Instan. TELKOMNet Instan merupakan layanan akses internet *dial-up* tanpa perlu berlangganan dan khusus dirancang dengan konsep yang mudah dan sederhana untuk memenuhi kebutuhan aksesibilitas. Dalam menggunakan layanan ini, pelanggan cukup mengakses konfigurasi koneksi internet di komputer dan mengisi *dial number* dengan 0809 8 9999 Pada saat *login*, pelanggan cukup mengisi *user name*: telkomnet@instan dan *password*: TELKOM. Biaya pemakaian

dibebankan berdasarkan lama waktu pemakaian dan biaya pemakaian tersebut disatukan dengan tagihan penggunaan telepon. plasa.com (www.plasa.com). Layanan *portal web* kami yang menyajikan layanan informasi serta komunitas internet berbahasa Indonesia dengan fokus layanan pada komunitas pendidikan nasional. plasa.com memiliki beberapa layanan portal di antaranya: layanan *email* gratis, *online web forum, online classified ads services, online blogging* untuk *netters, electronic cards services, online webchat services dan IRC-like webchat, online messaging services, RSS news clips* dan Komunitas Sekolah Indonesia ("KSI").

d. Kartu i-VAS. Untuk mendukung para pengguna internet, kami mengeluarkan kartu *Internet Value Added Service* ("i-VAS") yang merupakan alat pembayaran (*micropayment*) prabayar untuk mengakses berbagai konten atau layanan internet. Kartu i-VAS ini ditujukan untuk menjadi alat pembayaran *online* terpercaya yang dapat memfasilitasi proses pembayaran dengan nilai nominal yang tidak terlalu besar dan tidak bisa menggunakan kartu kredit.

e. Ventus. Ventus merupakan layanan bernilai tambah dan konvergensi antara *email* dan sistem seluler (*mobile*) atau lebih dikenal dengan istilah *mobile push email* yang memungkinkan pengguna seluler melakukan *relay email* yang umumnya dihubungkan via *desktop* dan laptop di alihkan ke *smartphone* (telepon seluler) atau telepon PDA. Melalui Ventus, pemilik *account email* dapat menerima atau mengirim pesan elektronik, tidak

hanya melalui SMS melainkan dapat melalui terminal telepon seluler atau PDA. Ventus termasuk layanan multimedia untuk Penyedia Jasa Aplikasi ('PJA"), kami berfungsi sebagai sistem *relay* atas berbagai sistem *e-mail* yang dimiliki pelanggan atau sistem *e-mail* yang kami kelola bagi pengguna akhir. Sebagai penyedia jasa aplikasi, kepada pelanggan kami akan memungut biaya sewa atas pemakaian aplikasi Ventus secara bulanan ditambah dengan biaya kilobyte atas pemakaian layanan GPRS atau PDN yang disediakan oleh operator seluler atau nirkabel. Ventus juga dapat digunakan oleh perusahaan yang mengoperasikan sistem *e-mail* sendiri sebagai sebuah aplikasi vital dan gabungan dalam menunjang kegiatan bisnis.

3) Jaringan dan Interko neksi

a. TELKOMIntercarrier. TELKOMIntercarrier merupakan layanan interkoneksi untuk penyelenggara jasa dan jaringan lainnya (*other licensed operator*/OLO). TELKOMIntercarrier menyediakan layanan interkoneksi domestik dan internasional, layanan satelit, penyewaan jaringan (*leased line*), penggunaan bersama akan infrastruktur dan fasilitas, layanan data dan layanan akses jaringan.

b. TELKOMVision. TELKOMVision merupakan *brand name* dari PT Indonusa Telemedia, anak perusahaan kami yang bergerak di bidang TV berbayar. Layanan yang diberikan TELKOMVision terdiri dari TV kabel, akses internet cepat dan TV satelit. TV kable menggunakan *Hybrid Fiber Coaxial* ("HFC"), suatu teknologi yang menggabungkan dua *physical*

access yaitu serat optik dan kabel *coaxial*. Saluran TV *premium* seperti HBO, Cinemax dan Star Movie juga disediakan dalam satu paket dasar tanpa harus menambah biaya sewa bulanan. Pelanggan TELKOMVision dapat menggunakan layanan internet pita lebar dengan kecepatan tinggi (30 Mbps *downstream* dan 512 Kbps *upstream*), tanpa batas waktu dan tanpa tagihan pulsa tambahan. Dengan menyediakan kabel modem *Data Over Cable Service Interface Specification* ("DOCSIS") 1.0, pelanggan sudah dapat tersambung dengan jaringan TELKOMNet melalui Divisi Multimedia kami. Selain melalui jaringan kabel, TELKOMVision juga melayani TV Satelit *Direct to Home* ("DTH") yang menggunakan infrastruktur satelit TELKOM, yaitu satelit TELKOM-1 dan TELKOM-2 dengan teknologi perpanjangan *C-band* dengan tambahan perangkat berupa parabola mini dan dekoder.

4) Seluler

a. Telkomsel merupakan penyedia layanan telekomunikasi seluler dengan teknologi GSM dan 3G. Melalui penawaran serangkaian produknya, seperti kartuHALO, *sim*PATI dan Kartu As, Telkomsel menawarkan layanan pascabayar dan layanan prabayar. Para pelanggan dan pengguna Telkomsel mendapatkan beragam fitur, aplikasi dan layanan bernilai tambah (*value added service*), termasuk SMS, WAP, GPRS, MMS, Wi-Fi, *roaming internasional,mobile banking*, CSD dan EDGE. Seluruh fitur layanan tersebut didukung oleh jangkauan sinyal yang luas dan tarif yang kompetitif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan komunikasi dan

multimedia. kartuHALO. kartuHALO diperkenalkan pertama kali pada tahun 1995 dan merupakan kartu pascabayar yang paling banyak digunakan. Pada akhir tahun 2009 kami memiliki 2 (dua) juta pelanggan kartuHALO. Dengan pangsa pasar sekitar 38,2% dari pelanggan pascabayar, kartuHALO tetap menjadi pemimpin pasar pada segmen ini. kartuHALO memiliki tiga pilihan layanan, yaitu HALOkeluarga untuk paket layanan keluarga, HALObebas yang menawarkan sejumlah paket termasuk tarif khusus untuk panggilan ke 10 nomor favorit, gratis 150 SMS per bulan, gratis biaya abonemen dan tarif flat nasional serta HALOHybrid yang merupakan layanan pascabayar yang dapat diubah kapanpun menjadi layanan prabayar sewaktu-waktu atau sampai batas penggunaan telepon dicapai.

b. *sim*PATI. Produk ini merupakan kartu prabayar pertama dan terpopuler di Asia dan merupakan produk Telkomsel yang paling sukses. Perbedaan dengan layanan prabayar operator lainnya adalah *sim*PATI memberikan jasa *roaming* internasional dan bebas *roaming* nasional/ domestik. Keunggulan kompetitif lain dari *sim*PATI adalah fitur keamanannya (bebas dari penyadapan dan penggandaan), kemudahan akses serta harga yang terjangkau. Seluruh pelanggan *sim*PATI akan mendapat nilai layanan yang optimal dan berkesinambungan akan penggunaan kartu tersebut.

c. Kartu AS. Diluncurkan pada tahun 2004 dan produk ini merupakan kartu prabayar yang murah dan terjangkau. Kartu AS dapat digunakan di seluruh Indonesia dengan tarif percakapan yang sangat kompetitif.

4.2 Karakteristik Responden

Data responden yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti dari penelitian ini adalah 35 Manajer Menengah ke Bawah dan 35 Karyawan karena Variabel X_1 dan X_2 dinilai oleh Manajer menegah ke bawah sedangkan untuk Y dinilai oleh karyawan dengan tujuan penilaian manajer. Berikut ini disajikan hasil analisis responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner.

a. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Jenis Kelamin Manajer Menengah Ke Bawah

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	23	65,71
Wanita	12	34,29
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa manajer menengah ke bawah yang berada di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yang terpilih sebagai responden tidak terbatas pada jenis kelamin tertentu. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden manajer menengah ke bawah menunjukan bahwa responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 23 orang atau sebesar 65,71%, dan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 12 orang atau sebesar 34,29% jadi dapat disimpulkan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah Pria. Karena jabatan yang dipegang lebih diberikan peluangnya kepada seorang laki-laki dan jabatan tinggi biasanya lebih banyak seorang Pria serta dalam jabatan ini dalam pengambilan keputusannya diperlukan seseorang yang tegas dan bertanggung jawab.

Tabel 4.3

Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	21	60,00
Wanita	14	40,00
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karyawan yang berada di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yang terpilih sebagai responden tidak terbatas pada jenis kelamin tertentu. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden karyawan menunjukan bahwa responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 21 orang atau sebesar 60%, dan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 14 orang atau sebesar 40%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden karyawan dalam penelitian ini adalah Pria. Karena kuesioner yang banyak tersebar pada jenis kelamin tersebut.

b. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Tabel 4.4

Tingkat Usia Manajer Menengah Ke Bawah

Tingkat Usia	Jumlah	Presentase
24-30	6	17,14
31-35	4	11,43
36-40	6	17,14
41-45	5	14,29
46-50	10	28,57
51-55	4	11,43
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 46-50 tahun. Hal ini disebabkan kuesioner yang dibagikan kepada manajer menengah ke bawah yang berada di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung lebih banyak yang berusia 46-50 tahun yaitu berjumlah 10 orang atau 28,57%. Karena yang banyak berpengalaman adalah usia tersebut.

Tabel 4.5

Tingkat Usia Karyawan

Tingkat Usia	Jumlah	Presentase
24-30	7	20,00
31-35	5	14,29
36-40	8	22,86
41-45	5	14,29
46-50	6	17,14
51-55	4	11,43
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 36- 40 tahun. Hal ini disebabkan kuisioner yang dibagikan kepada karyawan yang berada di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung lebih banyak yang berusia 36- 40 tahun yaitu berjumlah 8 orang atau sebesar 22,86%. Karena karyawan dalam direktorat keuangan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung banyak yang berusia tersebut dan banyak berpengalaman pada usia tersebut.

c. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.6

Pendidikan Terakhir Manajer Menengah ke Bawah

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
D1	0	0,00
D2	1	2,86
D3	1	2,86
S1	18	51,43
S2	15	42,86
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir Manajer Menengah ke Bawah yang terpilih sebagai responden mayoritas berpendidikan Strata 1 (S1) dengan jumlah 18 orang atau sebesar 51,43%. Hal ini disebabkan kuesioner yang dibagikan kepada Manajer Menengah ke Bawah lebih banyak berpendidikan Strata I (S1) dan pendidikan tersebut memiliki kemampuan dibidangnya.

Tabel 4.7

Pendidikan Terakhir Karyawan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
D1	1	2,86
D2	0	0,00
D3	7	20,00
S1	24	68,57
S2	3	8,57
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir Karyawan yang terpilih sebagai responden mayoritas berpendidikan Strata 1 (S1) dengan jumlah 24 orang atau sebesar 68,57%. Hal ini disebabkan kuesioner yang dibagikan kepada Karyawan lebih banyak berpendidikan Strata I (S1) dari pada Strata II (S2). Serta memiliki kemampuan dibidangnya.

d. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.8

Lama Bekerja Manajer Menengah ke Bawah

Lama kerja	Jumlah	Presentase
<5 Tahun	10	28,57
5 – 10 Tahun	12	34,29
>10 Tahun	12	34,29
Lainnya	1	2,86
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa lama bekerja Manajer Menengah ke Bawah yang terpilih sebagai responden mayoritas yaitu 5-10 Tahun yaitu berjumlah 12 orang atau sebesar 34,29% dan >10 Tahun yaitu berjumlah 12 orang atau sebesar 34,29%. Hal ini disebabkan kuesioner yang dibagikan kepada Manajer Menengah ke Bawah lebih banyak yang memiliki lama bekerja 5-10 Tahun dan >10 Tahun. Dan lama bekerja tersebut yang dapat menjadi manajer menengah ke bawah karena lebih berpengalaman dan memiliki potensi kemampuan yang tinggi.

Tabel 4.9

Lama Bekerja Karyawan

Lama kerja	Jumlah	Presentase
<5 Tahun	17	48,57
5 – 10 Tahun	8	22,86
>10 Tahun	10	28,57
Lainnya	0	0,00
Jumlah	35	100,00

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa lama bekerja Karyawan yang terpilih sebagai responden mayoritas yaitu <5 Tahun dengan jumlah 17 orang atau sebesar 48,57%. Hal ini disebabkan kuesioner yang dibagikan kepada Karyawan lebih banyak yang memiliki lama bekerja <5 Tahun.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari responden, dimana responden membuat pernyataan dan penilaian terhadap kriteria-kriteria yang diajukan oleh penulis yang terangkum dalam daftar pertanyaan. Kemudian data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan, selanjutnya dihitung presentasenya.

Pada analisis deskriptif digunakan persentase jumlah skor jawaban untuk merepresentasikan tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Pada pengujian hipotesis digunakan analisis regresi sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan, dan regressi yang digunakan adalah regresi linier berganda. Karena hasil skoring jawaban responden pada variabel penelitian masih merupakan data ordinal maka agar data dapat diolah

menggunakan analisis regressi terlebih dahulu dikonversi menjadi skala interval menggunkan *method of succesive interval* (MSI).

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator dan variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden melalui persentase jumlah skor tanggapan responden.

4.3.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung

Partisipasi penyusunan anggaran pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Partisipasi penyusunan anggaran diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 6 butir pernyataan. Berikut tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada masing-masing indikator. Setiap butir pernyataan disertai dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri dari kuesioner positif yang diberi bobot 5 sampai 1 dan kuesioner negatif yang diberi bobot 1 sampai 5. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai partisipasi penyusunan anggaran pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berdasarkan indikator pada variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10

Rekapitulasi Tanggapan Responden

Pada Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Kontribusi	215	350	61,43%	Cukup Tinggi
2	Komunikasi	228	350	65,14%	Cukup Tinggi
3	Motivasi	217	350	62,00%	Cukup Tinggi
Total		**660**	**1050**	**62,86%**	**Cukup Tinggi**

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Partisipasi penyusunan Anggaran dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 6 x 5 x 35

= 1050

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{660}{1050}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 62{,}86\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah sebesar 62,86%, sehingga Partisipasi Penyusunan Anggaran pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung dapat dikategorikan cukup tinggi. Oleh karena itu, kategori tersebut dapat menjawab fenomena yang terjadi. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban

responden mengenai partisipasi penyusunan anggaran pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berdasarkan indikator :

1. Kontribusi

Untuk mendapatkan gambaran tentang kontribusi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.11

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kontribusi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
1	Keterlibatan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran pada perusahaan Bapak/Ibu.*	F	3	5	17	10	0	106	175	60,57%
		%	8,6	14,3	48,6	28,6	0,0			
2	Seberapa besar kontribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran*	F	2	7	19	7	0	109	175	62,29%
		%	5,7	20,0	54,3	20,0	0,0			
	Total							**215**	**350**	**61,43%**

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada Tabel 4.11 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 2 x 5 x 35

= 350

$$\%SkorTanggapanResponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTanggapanResponden = \frac{215}{350} x100\%$$

$$\%SkorTanggapanResponden = 61{,}43\%$$

Pada Tabel 4.11 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas 2 (dua) butir pernyataan yang membentuk variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan indikator mengenai kontribusi sebesar 61,43% dan termasuk dalam kategori cukup tinggi. Kategori cukup tinggi tersebut ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang mayoritas menanggapi kontribusi dengan cukup tinggi. Artinya sebagian besar manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung memiliki keterlibatan dan kontribusi yang cukup tinggi. Dibawah ini penulis uraikan berdasarkan tanggapan responden tentang indikator kontribusi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yaitu:

a. Keterlibatan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran pada perusahaan Bapak/Ibu

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 60,57% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung memiliki keterlibatan yang cukup tinggi dalam penyusunan angaran perusahaan.

b. Seberapa besar kontribusi Bapak/Ibu terhadap anggaran

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 62,29% dikategorikan cukup tinggi, dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung memiliki kontribusi yang cukup tinggi terhadap angaran perusahaan.

2. Komunikasi

Untuk mendapatkan gambaran tentang komunikasi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.12

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Komunikasi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
3	Bapak/Ibu dimintai pendapat atau usulan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran oleh atasan*	F	5	10	13	7	0	118	175	67,43%
		%	14,3	28,6	37,1	20,0	0,0			
4	Seberapa besar Bapak/Ibu memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan Bapak/Ibu tanpa diminta*	F	3	7	17	8	0	110	175	62,86%
		%	8,6	20,0	48,6	22,9	0,0			
	Total							**228**	**350**	**65,14%**

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada Tabel 4.12 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 2 x 5 x 35

= 350

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{228}{350}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 65{,}14\%$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 65,14%, bila merujuk pada Tabel 4.12 termasuk dalam kategori cukup tinggi. Kategori cukup tinggi ini ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang mayoritas menanggapi mengenai indikator komunikasi tersebut. Dibawah ini penulis uraikan berdasarkan tanggapan responden tentang indikator komunikasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yaitu :

a. Bapak/Ibu dimintai pendapat atau usulan Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran oleh atasan

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 67,43% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung cukup sering mimintai pendapat atau usulan oleh atasan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

b. Seberapa besar Bapak/Ibu memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran kepada atasan Bapak/Ibu tanpa diminta

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 62,86% cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung cukup sering memberikan pendapat atau usulan kepada atasan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

3. Motivasi

Untuk mendapatkan gambaran tentang motivasi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.13

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Motivasi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
5	Seberapa besar untuk alasan yang logis, Bapak/Ibu berikan untuk merevisi anggaran yang dibuat*	F	0	4	21	9	1	98	175	56,00%
		%	0,0	11,4	60,0	25,7	2,9			
6	Bapak/Ibu tidak pernah memberikan masukan dalam penyusunan anggaran**	F	2	10	23	0	0	119	175	68,00%
		%	5,7	28,6	65,7	0,0	0,0			
	Total							**217**	**350**	**62,00%**

Ket : *positif
**negatif
Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada Tabel 4.13 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 2 x 5 x 35

= 350

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{217}{350} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 62{,}00\%$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 62,00%, bila merujuk pada Tabel 4.13 termasuk dalam kategori cukup tinggi. Kategori cukup tinggi ini ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang mayoritas menanggapi mengenai indikator motivasi tersebut. Dibawah ini

penulis uraikan berdasarkan tanggapan responden tentang indikator komunikasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yaitu :

a. Seberapa besar untuk alasan yang logis, Bapak/Ibu berikan untuk merevisi anggaran yang dibuat

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 56,00% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung cukup sering memberikan alasan yang logis untuk merevisi anggaran perusahaan.

b. Bapak/Ibu tidak pernah memberikan masukan dalam penyusunan anggaran

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 68,00% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung cukup sering memberikan memberikan masukan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

4.3.2 Pengendalian Akuntansi Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung

Pengendalian akuntansi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Pengendalian akuntansi diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 9 butir pernyataan. Berikut tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada masing-masing

indikator. Setiap butir pernyataan disertai dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri dari kuesioner positif yang diberi bobot 5 sampai 1 dan kuesioner negatif yang diberi bobot 1 sampai 5. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai pengendalian akuntansi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berdasarkan indikator pada variabel pengendalian akuntansi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14

Rekapitulasi Tanggapan Responden

Pada Variabel Pengendalian Akuntansi

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Efektivitas dan Efisiensi Operasi	415	525	79,05%	Baik
2	Daya Andal Laporan Keuangan	465	525	88,57%	Sangat Baik
3	Kesesuaian dengan Hukum dan Peraturan yang Berlaku	471	525	89,71%	Sangat Baik
Total		**1351**	**1575**	**85,78%**	**Sangat Baik**

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Pengendalian Akuntansi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 9 x 5 x 35

= 1575

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{1351}{1575} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = 85{,}78\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap Pengendalian Akuntansi adalah sebesar 85,78%, sehingga Pengendalian Akuntansi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung dapat dikategorikan Sangat Baik. Artinya pengendalian akuntansi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sudah dilaksanakan dengan sangat baik. Dari penjelasan diatas, maka tidak dapat menjawab fenomena yang ada dikarenakan adanya perubahan struktur organisasi yang terjadi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada tahun 2009. Dengan adanya perubahan tersebut fenomena yang terjadi sedikit demi sedikit telah dilakukan perbaikan sehingga fenomena yang ada dapat jauh lebih baik dari sebelumnya. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai pengendalian akuntansi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berdasarkan indikator :

1. Efektivitas dan Efisiensi Operasi

Untuk mendapatkan gambaran tentang Efektivitas dan Efisiensi Operasi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.15

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas dan Efisiensi Operasi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
1	Untuk mencapai sasaran biaya, Bapak/Ibu dan Atasan atau sebaliknya telah mengetahui hubungan input-output pada kegiatan operasional pada unit yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu*	F	9	18	8	0	0	141	175	80,57%
		%	25,7	51,4	22,9	0,0	0,0			
2	Bapak/Ibu tidak pernah berhati-hati dalam memonitor biaya- biaya**	F	8	23	4	0	0	144	175	82,29%
		%	22,9	65,7	11,4	0,0	0,0			
3	Bapak/Ibu sulit untuk mencapai sasaran biaya**	F	4	17	14	0	0	130	175	74,29%
		%	11,4	48,6	40,0	0,0	0,0			
	Total							**415**	**525**	**79,05%**

Ket : *positif
**negatif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada Tabel 4.15 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 3 x 5 x 35

= 525

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{415}{525}x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 79{,}05\%$$

Pada Tabel 4.15 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas 3 (tiga) butir pernyataan yang membentuk variabel pengendalian akuntansi

dengan indikator mengenai efektivitas dan efisiensi operasi sebesar 79,05% dan termasuk dalam kategori baik. Kategori baik tersebut ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang mayoritas menanggapi kontribusi dengan baik. Artinya sebagian besar manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung memiliki pengendalian akuntansi yang baik. Dibawah ini penulis uraikan berdasarkan tanggapan responden tentang indikator efektivitas dan efisiensi operasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yaitu :

a. Untuk mencapai sasaran biaya, Bapak/Ibu dan Atasan atau sebaliknya harus mengetahui hubungan input-output pada kegiatan operasional pada unit yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 80,57% dikategorikan baik, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung mengetahui hubungan input-output pada kegiatan operasional unit yang menjadi tanggung jawab guna mencapai sasaran biaya.

b. Bapak/Ibu tidak pernah berhati-hati dalam memonitor biaya- biaya

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 82,29% dikategorikan baik, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sudah bersikap hati-hati dalam memonitor biaya-biaya yang terdapat pada unit kerjanya.

c. Bapak/Ibu sulit untuk mencapai sasaran biaya

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 74,29% dikategorikan baik, sehingga dapat diketahui para manajer pada

PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung dengan mudah dapat mencapai sasaran biaya pada unit kerjanya.

2. Daya Andal Laporan Keuangan

Untuk mendapatkan gambaran tentang Daya Andal Laporan Keuangan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.16

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Daya Andal Laporan Keuangan

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
4	Laporan keuangan perusahaan Bapak/Ibu sangat dibutuhkan oleh Pihak Ekstern maupun Pihak Intern Perusahaan*	F	22	9	4	0	0	158	175	90,29%
		%	62,9	25,7	11,4	0,0	0,0			
5	1. Formulir dengan nomor urut tercetak 2. Adanya buku jurnal 3. Adanya buku besar&buku pembantu 4. Adanya klasifikasi rekening 5. Adanya laporan keuangan Setujukah Bapak/Ibu bahwa Sistem akuntansi yg dilakukan diperusahaan tempat bapak/ibu bekerja telah mencakup hal diatas*	F	18	12	5	0	0	153	175	87,43%
		%	51,4	34,3	14,3	0,0	0,0			
6	Terdapat manipulasi atau pemalsuan dalam Laporan Keuangan perusahaan Bapak/Ibu bekerja**	F	18	13	4	0	0	154	175	88,00%
		%	51,4	37,1	11,4	0,0	0,0			
	Total							**465**	**525**	**88,57%**

Ket : *positif
**negatif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada Tabel 4.16 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 3 x 5 x 35

= 525

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{465}{525}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 88{,}57\%$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 88,57%, bila merujuk pada Tabel 4.16 termasuk dalam kategori sangat baik. Kategori sangat baik ini ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang mayoritas menanggapi mengenai indikator Daya Andal Laporan Keuangan dengan sangat baik. Dibawah ini penulis uraikan berdasarkan tanggapan responden tentang indikator Daya Andal Laporan Keuangan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung yaitu :

a. Laporan keuangan perusahaan Bapak/Ibu sangat dibutuhkan oleh Pihak Ekstern maupun Pihak Intern Perusahaan

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 90,29% dikategorikan sangat baik, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berpendapat pihak ekstern maupun intern perusahaan sangat membutuhkan laporan keuangan.

b. Sistem akuntansi yang dilakukan diperusahaan

Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 87,43% dikategorikan sangat baik, sehingga dapat diketahui sistem akuntansi yang dilakukan diperusahaan telah mencakup formulir dengan nomor urut cetak, adanya buku jurnal, adanya buku besar dan buku pembantu, adanya klasifikasi rekening serta adanya laporan keuangan.

c. Terdapat manipulasi atau pemalsuan dalam Laporan Keuangan perusahaan Bapak/Ibu bekerja

Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 88,00% dikategorikan sangat baik, sehingga dapat diketahui pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sangat jarang sekali terjadi manipulasi atau pemalsuan dalam Laporan Keuangan perusahaan.

3. Kesesuaian dengan Hukum dan Peraturan yang Berlaku

Untuk mendapatkan gambaran tentang Daya Andal Laporan Keuangan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.17

Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian dengan Hukum dan Peraturan yang Berlaku

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
7	Laporan keuangan perlu telusuran audit*	F	21	11	3	0	0	158	175	90,29%
		%	60,0	31,4	8,6	0,0	0,0			
8	Dalam perusahaan Bapak/Ibu terdapat kecurangan dalam transaksi. Misalnya menyembunyikan pembayaran yang tidak benar**	F	19	11	5	0	0	154	175	88,00%
		%	54,3	31,4	14,3	0,0	0,0			
9	Setiap akun yang terjadi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku*	F	23	8	4	0	0	159	175	90,86%
		%	65,7	22,9	11,4	0,0	0,0			
	Total							**471**	**525**	**89,71%**

Ket : *positif
**negatif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan jumlah skor jawaban responden pada Tabel 4.17 diatas, selanjutnya ditetapkan tingkat kategori persentase skor tanggapan responden terhadap skor ideal dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 3 x 5 x 35

= 525

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{417}{525} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = 89{,}71\%$$

Persentase total skor tanggapan responden sebesar 89,71%, bila merujuk pada Tabel 4.17 termasuk dalam kategori sangat baik. Kategori sangat baik ini ditandai dengan beberapa ukuran berupa jawaban-jawaban responden yang

mayoritas menanggapi mengenai indikator Kesesuaian dengan Hukum dan Peraturan yang Berlaku dengan sangat baik. Dibawah ini penulis uraikan berdasarkan tanggapan responden tentang indikator Kesesuaian dengan Hukum dan Peraturan yang Berlaku pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yaitu :

a. Laporan keuangan perlu telusuran audit

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 90,29% dikategorikan sangat baik, sehingga dapat diketahui PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sangat memerlukan penelururan audit pada Laporan Keuangan perusahaan.

b. Dalam perusahaan Bapak/Ibu terdapat kecurangan dalam transaksi. Misalnya menyembunyikan pembayaran yang tidak benar

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 88,00% dikategorikan sangat baik, sehingga dapat diketahui pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung sangat jarang sekali terjadi kecurangan dalam transaksi.

c. Setiap akun yang terjadi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku

   Bila dilihat dari persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 90,86% dikategorikan sangat baik, sehingga dapat diketahui pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung setiap akun yang terjadi sudah sangat sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

4.3.3 Kinerja Manajerial Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

Kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kinerja manajerial diukur menggunakan 9 (sembilan) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 9 butir pernyataan. Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berdasarkan indikator pada variabel kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Indikator

Pada Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Kategori
1	Perencanaan	129	175	73,71%	Tinggi
2	Investigasi	133	175	76,00%	Tinggi
3	Pengkoordinasian	128	175	73,14%	Tinggi
4	Evaluasi	126	175	72,00%	Tinggi
5	Pengawasan	117	175	66,86%	Cukup Tinggi
6	Penilaian Staff	115	175	65,71%	Cukup Tinggi
7	Negosiasi	110	175	62,86%	Cukup Tinggi
8	Perwakilan	114	175	65,14%	Cukup Tinggi
9	Kinerja Scara Keseluruhan	122	175	69,71%	Tinggi
Total		**1094**	**1575**	**69,46%**	**Tinggi**

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.18 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Kinerja Manajerial dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 9 x 5 x 35

= 1575

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\ x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{1094}{1575}\ x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = 69{,}46\%$$

Pada Tabel 4.18 dapat dilihat persentase total skor tanggapan responden atas kesembilan butir pernyataan yang membentuk variabel kinerja manajerial sebesar 69,46% dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya sebagian besar manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sudah memiliki kinerja yang tinggi. Dalam kategori tersebut, dari tiga fenomena yang ditemukan hanya satu yang dapat terjawab yaitu fenomena mengenai kurangnya perilaku manajer dalam mengawasi dan memonitor tindakan karyawan untuk memastikan apakah tindakan karyawan sudah sesuai dengan aturan yang diterapkan oleh perusahaan atau tidak. Fenomena tersebut dijawab oleh indikator pengawasan yaitu sebesar 66,86% yang artinya cukup tinggi serta indikator penilaian staff yaitu sebesar 65,71% yaitu cukup tinggi. Sedangkan untuk fenomena lainnya tidak terjawab dikarenakan adanya perubahan struktur organisasi pada tahun 2009 sehingga dari perubahan itu manajer melakukan strategi ulang untuk memperbaiki fenomena tersebut.

Berikut ini diuraikan gambaran jawaban responden mengenai kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung berdasarkan indikator :

1. Perencanaan

Untuk mendapatkan gambaran tentang perencanaan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.19

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Indikator Perencanaan

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
1	Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program*	F	3	18	14	0	0	129	175	73,71%
		%	8,6	51,4	40,0	0,0	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.19 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap indikator perencanaan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{129}{175}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 73{,}71\%$$

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 73,71% dikategorikan tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.

2. Investigasi

Untuk mendapatkan gambaran tentang investigasi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.20

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Indikator Investigasi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
2	Pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan*	F	1	26	8	0	0	133	175	76,00%
		%	2,9	74,3	22,9	0,0	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.20 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Investigasi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{133}{175}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 76{,}00\%$$

Berdasarkan Tabel 4.20 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 76,00% dikategorikan tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program.

3. Pengkoordinasian

Untuk mendapatkan gambaran tentang pengkoordinasian secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.21

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Indikator

Pengkoordinasian

o	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
3	Tidak Pernah melakukan tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan**	F	4	15	16	0	0	128	175	73,14%
		%	11,4	42,9	45,7	0,0	0,0			

Ket : **negatif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.21 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Pengkoordinasian dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\,\text{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\text{Re}\,sponden = \frac{128}{175}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\text{Re}\,sponden = 73{,}14\%$$

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 73,14% dikategorikan tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah melakukan tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.

4. Evaluasi

Untuk mendapatkan gambaran tentang evaluasi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.22

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Evaluasi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
4	Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kinerja yang diamati pada unit / sub unit Bapak/Ibu*	F	3	17	13	2	0	126	175	72,00%
		%	8,6	48,6	37,1	5,7	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.22 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Evaluasi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTangga\ pan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTangga\ pan\ \text{Re}\ sponden = \frac{126}{175} x100\%$$

$$\%SkorTangga\ pan\ \text{Re}\ sponden = 72{,}00\%$$

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 72,00% dikategorikan tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah Mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kinerja yang diamati pada unit/sub unit.

5. Pengawasan

Untuk mendapatkan gambaran tentang pengawasan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden pada tabel berikut :

Tabel 4.23

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Pengawasan

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
5	Mengarahkan, memimpin & mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit Bapak/Ibu*	F	2	14	13	6	0	117	175	66,86%
		%	5,7	40,0	37,1	17,1	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.23 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Pegawasan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTangga\ pan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTangga\ pan\ \text{Re}\ sponden = \frac{117}{175} x100\%$$

$$\%SkorTangga\ pan\ \text{Re}\ sponden = 66{,}86\%$$

Berdasarkan Tabel 4.23 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 66,86% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit.

6. Penilaian Staff

Untuk mendapatkan gambaran tentang penilaian staff secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden pada tabel berikut :

Tabel 4.24

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Penilaian Staff

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
6	Mempertahankan angkatan kerja pada unit / sub unit Bapak/Ibu (misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan Bapak/Ibu)*	F	2	14	11	8	0	115	175	65,71%
		%	5,7	40,0	31,4	22,9	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.24 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Penilaian Staff dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{115}{175}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 65{,}71\%$$

Berdasarkan Tabel 4.24 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 65,71% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah Mempertahankan angkatan kerja pada unit /sub unit.

7. Negosiasi

Untuk mendapatkan gambaran tentang negosiasi secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.25

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Negosiasi

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
7	Melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit / sub unit Bapak/Ibu dengan pihak luar*	F	0	13	14	8	0	110	175	62,86%
		%	0,0	37,1	40,0	22,9	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.25 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Negosiasi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{110}{175} x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = 62{,}86\%$$

Berdasarkan Tabel 4.25 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 62,86% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah Melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit / sub unit.

8. Perwakilan

Untuk mendapatkan gambaran tentang perwakilan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden pada tabel berikut :

Tabel 4.26

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Perwakilan

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
8	Mempromosikan visi, misi dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi*	F	1	14	13	7	0	114	175	65,14%
		%	2,9	40,0	37,1	20,0	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.26 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Perwakilan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\ x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = \frac{114}{175}\ x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\ \text{Re}\ sponden = 65{,}14\%$$

Berdasarkan Tabel 4.26 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 65,14% dikategorikan cukup tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah Mempromosikan visi, misi dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi.

9. Kinerja Secara Keseluruhan

Untuk mendapatkan gambaran tentang perwakilan secara menyeluruh, dilakukan rekapitulasi jumlah skor tanggapan responden dan hasilnya dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.27

Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Kinerja Secara Keseluruhan

No	Butir Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
			5	4	3	2	1			
9	Kinerja secara keseluruhan : Bapak/Ibu mengevaluasi kinerja Bapak/Ibu secara keseluruhan*	F	1	18	13	3	0	122	175	69,71%
		%	2,9	51,4	37,1	8,6	0,0			

Ket : *positif

Sumber : data primer yang telah diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.27 diatas, maka untuk mencari bagaimana sebenarnya tanggapan responden terhadap Indikator Kinerja Secara Keseluruhan dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Skor Ideal = Jmlh Pertanyaan x Nilai Jwbn Terbsr x Jmlh Responden

= 1 x 5 x 35

= 175

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{SkorAktual}{SkorIdeal}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = \frac{112}{175}\,x100\%$$

$$\%SkorTanggapan\,\mathrm{Re}\,sponden = 69{,}71\%$$

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat dilihat persentase skor tanggapan responden yaitu sebesar 69,71% dikategorikan tinggi, sehingga dapat diketahui para manajer pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung telah Mengevaluasi kinerja secara keseluruhan.

4.4 Analisis Kuantitatif

Setelah diuraikan gambaran data tanggapan responden, selanjutnya akan diuji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial, baik secara simultan maupun secara parsial. Pengujian akan dilakukan melalui tahapan sebagai berikut ; Pengujian uji asumsi klasik, analisis regresi linier, koefisien korelasi parsial, koefisien determinasi serta pengujian hipotesis. Pengujian tersebut dilakukan dengan bantuan software SPSS.18, dan untuk lebih jelasnya akan dibahas berikut ini :

4.4.1 Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regressi linier berganda, ada beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari regressi tersebut tidak bias, diantaranya adalah uji normalitas, uji multikolinieritas (untuk regressi linear berganda), uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi (untuk data yang berbentuk deret waktu). Pada penelitian ini hanya tiga asumsi yang disebutkan diatas diuji, karena data yang digunakan tidak mengandung unsur *timeseries* sehingga asumsi autokorelasi tidak diuji.

4.4.1.1 Uji Asumsi Normalitas

Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regressi, apabila model regressi tidak berdistribusi normal maka kesimpulan dari uji F dan uji t masih meragukan, karena statistik uji F dan uji t pada analisis regressi diturunkan dari distribusi

normal. Pada penelitian ini digunakan uji satu sampel Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas model regresi.

Tabel 4.28

Hasil Pengujian Asumsi Normalitas

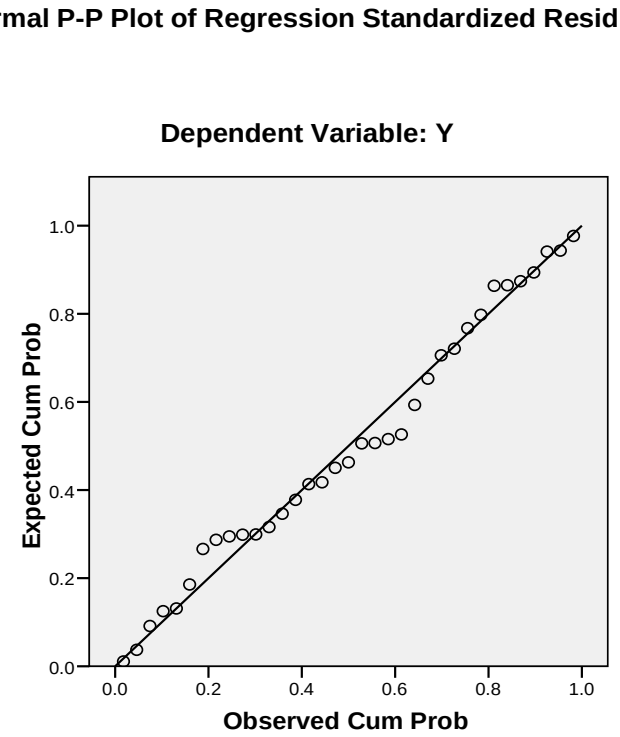
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.35872036
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.601
Asymp. Sig. (2-tailed)		.863

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pada Tabel 4.28 dapat dilihat nilai probabilitas (asymp. Sig.) yang diperoleh dari uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,863. Karena nilai probabilitas pada uji Kolmogorov-Smirnov masih lebih besar dari tingkat kekeliruan 5% (0.05), maka disimpulkan bahwa model regressi berdistribusi normal. Bila titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, berarti model regresi telah memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut. Cara lain untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak dengan melihat gambar grafik *normal probability plot of Regression Statistic* dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4.5

Grafik Normalitas

Grafik diatas mempertegas bahwa model regressi yang diperoleh berdisitribusi normal, dimana sebaran data berada disekitar garis diagonal.

4.4.1.2 Uji Asumsi Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya hubungan yang kuat di antara beberapa atau semua variabel bebas pada model regresi. Jika terdapat Multikolinieritas maka koefisien regresi menjadi tidak tentu, tingkat kesalahannya menjadi sangat besar dan biasanya ditandai dengan nilai koefisien determinasi yang sangat besar tetapi pada pengujian parsial koefisien regresi, tidak ada ataupun kalau ada sangat

sedikit sekali koefisien regresi yang signifikan. Pada penelitian ini digunakan nilai variance inflation factors (VIF) sebagai indikator ada tidaknya multikolinieritas diantara variabel bebas.

Tabel 4.29

Hasil Pengujian Asumsi Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.982	1.018
	X2	.982	1.018

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan nilai VIF yang diperoleh seperti terlihat pada Tabel 4.29 diatas menunjukkan tidak ada korelasi yang cukup kuat antara sesama variabel bebas, dimana nilai VIF dari kedua variabel bebas lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas diantara kedua variabel bebas.

4.4.1.3 Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan indikasi varian antar residual tidak homogen yang mengakibatkan nilai taksiran yang diperoleh tidak lagi efisien. Untuk menguji apakah varian dari residual homogen digunakan uji *rank Spearman*, yaitu dengan mengkorelasikan variabel bebas terhadap nilai absolut dari nilai residual(error). Apabila koefisien korelasi dari masing-masing variabel independen ada yang signifikan pada tingkat kekeliruan 5%, mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas. Pada Tabel 4.30 berikut dapat dilihat nilai

signifikansi masing-masing koefisien korelasi variabel bebas terhadap nilai absolut dari residual(error).

Tabel 4.30

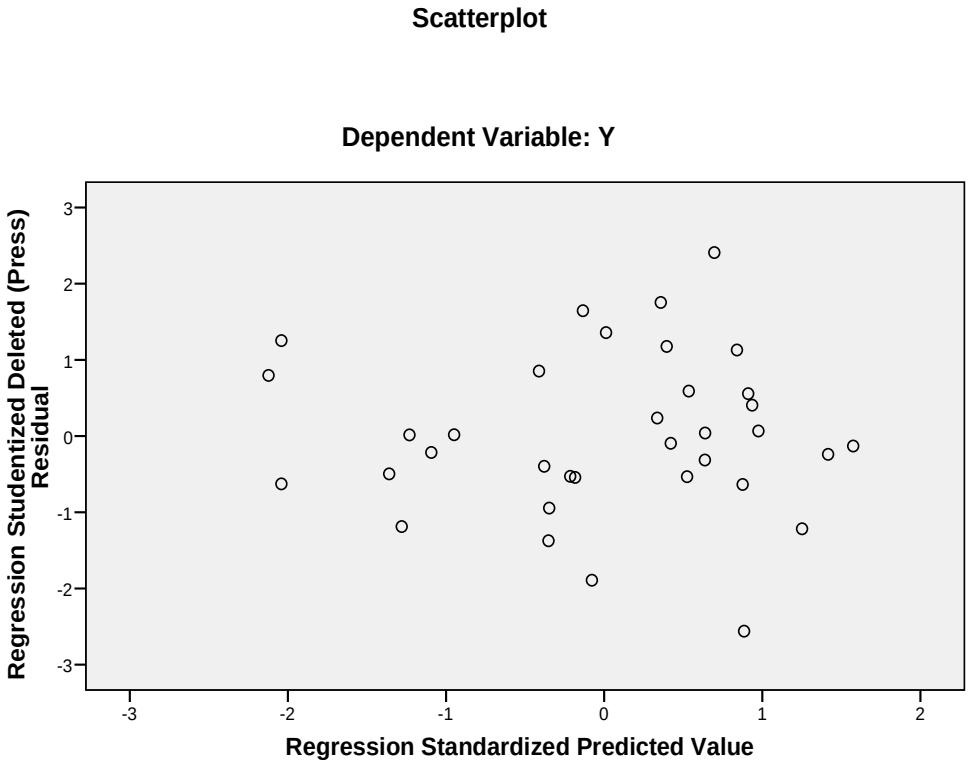
Hasil Pengujian Asumsi Heteroskedastisitas

Correlations

			absolut_error
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	-.282
		Sig. (2-tailed)	.100
		N	35
	X2	Correlation Coefficient	.145
		Sig. (2-tailed)	.407
		N	35

Berdasarkan hasil korelasi yang diperoleh seperti dapat dilihat pada Tabel 4.30 diatas memberikan suatu indikasi bahwa residual (error) yang muncul dari persamaan regresi mempunyai varians yang sama (tidak terjadi heteroskedastisitas), hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi (sig) dari masing-masing koefisien korelasi kedua variabel bebas dengan nilai absolut error (0,100 dan 0,407) masih lebih besar dari 0,05.

Cara lain untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan nilai residualnya (SDRESID). Jika ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka terjadi heterokedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.6 berikut ini :



Gambar 4.6

Grafik Heteroskedastisitas

Diperoleh titik-titik data tersebar di atas dan dibawah 0, sehingga disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada persamaan regresi yang diperoleh. Karena ketiga asumsi regressi terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa hasil estimasi model regresi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi memenuhi syarat BLUE (*best linear unbias estimation* sehingga layak untuk dilanjutkan pada pengujian hipotesis.

Setelah ketiga asumsi regressi diuji dan tidak terjadi pelanggaran, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis, yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial**.**

4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk melakukan prediksi, perubahan nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen naik atau turun nilainya. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda digunakan karena variabel yang menjadi kajian dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu dua variabel independen yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran sebagai variabel X_1 dan Pengendalian Akuntansi sebagai variabel X_2 dan satu variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial.

Dalam perhitungannya penulis menggunakan dua cara yaitu manual dan komputerisasi. Cara perhitungan komputerisasi dengan menggunakan media program komputer yaitu *SPSS 18 for windows.*

Berikut ini perhitungan regresi linier berganda secara manual yang disajikan dalam bentuk tabel (terlampir) agar mudah dipahami.

Dari tabel dapat di ketahui :

ΣX_1	= 82,5964	ΣX_2	= 89,5966
ΣY	= 83,6969	$\Sigma X_1 Y$	= 205,9952
$\Sigma X_2 Y$	= 223,5959	$\Sigma X_1 X_2$	= 213,6642
$\Sigma (X_1)^2$	= 215,6853	$\Sigma (X_2)^2$	= 242,6922
$\Sigma (Y)^2$	= 213,4134		

Dan untuk model matematis untuk hubungan antara dua variabel tersebut adalah persamaan regresi berganda, yaitu sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Pengendalian Akuntansi

a = Konstanta

b_1/b_2 = Koefisien Regresi Variabel X_1/X_2

Dimana nilai a, b1 dan b2 dapat di cari dengan rumus dibawah ini:

$$\sum y = na + b_1\sum X_1 + b_2\sum X_2$$

$$\sum X_1 y = a\sum X_1 + b_1\sum X_1^2 + b_2\sum X_1X_2$$

$$\sum X_2 y = a\sum X_2 + b_1\sum X_1X_2 + b_2\sum X_2^2$$

Sebagaimana yang diuraikan dibawah ini yaitu:

83,6969 = 35a + 82,5964 b_1 + 89,5966 b_2.....(1)

205,9952 = 82,5964 a + 215,6853 b_1 + 213,6642 b_2 .....(2)

223,5959 = 89,5966 a + 213,6642 b_1 + 242,6922 b_2 .....(3)

Kemudian Persamaan (1) dikalikan 82,5964 & Persamaan (2) dikalikan 35 sebagai berikut :

(1) 83,6969 = 35a + 82,5964 b_1 + 89,5966 b_2

(2) 205,9952 = 82,5964 a + 215,6853 b_1 + 213,6642 b_2

Menjadi sebagai berikut :

(1) 6913,0626 = 2890,8740 a + 6822,1653 b_1 + 7400,3566 b_2

(2) 7209,8333 = 2890,8740 a + 7548,9857 b_1 + 7478,2482 b_2 (-)

- 296,7707 = 0 a - 726,8204 b_1 - 77,8916 b_2 .....(a)

Selanjutnya Persamaan (1) dikalikan 89,5966 & Persamaan (3) dikalikan 35 yaitu :

(1) 83,6969 = 35a + 82,5964 b_1 + 89,5966 b_2

(3) 223,5959 = 89,5966 a + 213,6642 b_1 + 242,6922 b_2

Menjadi sebagai berikut :

(1) 7498,9477 = 3135,8810 a + 7400,3566 b_1 + 8027,5507 b_2

(3) 7825,8552 = 3135,8810 a + 7478,2482 b_1 + 8494,2286 b_2 (-)

- 326,8975 = 0 a - 77,8916 b_1 - 466,6776 b_2 .....(b)

Kemudian Persamaan (a) dikalikan - 77,8916 dan persamaan (b) dikalikan - 726,8204 yaitu :

(a) - 296,7707 = - 726,8204 b_1 - 77,8916 b_2

(b) - 326,8975 = - 77,8916 b_1 - 466,6776 b_2

Menjadi sebagai berikut :

(a) 23115,9384 = 56613,1895 b_1 + 6067,0989 b_2

(b) 237595,7750 = 56613,1895 b_1 - 339190,9588 b_2 (-)

-214479,8366 = 0 b_1 + -333123,8599 b_2

b_2 = 0,6438441

b_2 = 0,644 (**Pembulatan**)

(a) - 296,7707 = - 726,8204 b_1 - 77,8916 b_2

- 296,7707 = - 726,8204 b_1 - 77,8916 (0,644)

= - 726,8204 b_1 -50,16218

726,8204 b_1 = 296,7707 - 50,16218

726,8122 b_1 = 246,6085

b_1 = 246,6085/726,8122

b_1 = 0,33931444

`` b_1 = 0,339 (**Pembulatan**)

(1) 83,6969 = 35a + 82,5964 b_1 + 89,5966 b_2

83,6969 = 35 a + 82,5964 (0,33931444) + 89,5966 (0,6438441)

83,6969 = 35 a + 28,026151 + 57,68624359

83,6969 - 28,026151 - 57,68624359 = 35 a

-2,0155 = 35 a

35 a = -2,0155

a = - 0,058 (**Pembulatan**)

Model regresi digunakan untuk memprediksi dan menguji perubahan yang terjadi pada Kinerja Manajerial yang dapat diterangkan atau dijelaskan oleh perubahan kedua variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi). Berdasarkan perhitungan tersebut sama dengan perhitungan secara komputerisasi dengan *SPSS 18 for windows* yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.31

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.058	.310		-.186	.854
	X1	.339	.082	.425	4.144	.000
	X2	.644	.102	.645	6.301	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang telah diolah,2011

Berdasarkan hasil pengolahan data seperti diuraikan pada Tabel 4.31 maka dapat dibentuk persamaan regresi linier pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial sebagai berikut:

$$\mathbf{Y= -0{,}058 + 0{,}339\ X_1 + 0{,}644\ X_2}$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X_2 = Pengendalian Akuntansi

Pada persamaan regresi diatas, dapat dilihat koefisien regressi dari kedua variabel independen bertanda positif yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Nilai koefisien variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) sebesar 0,339 menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1 tingkat diprediksi akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,339 tingkat. Kemudian nilai variabel pengendalian akuntansi (X_2) sebesar 0,644 menunjukkan bahwa peningkatan pengendalian akuntansi sebesar 1 tingkat diprediksi akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,644 tingkat. Konstanta menyatakan negatif (-) Artinya jika partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi tidak ada, maka benar-benar akan menurunkan kinerja manajerial. Jika Konstanta menyatakan positif (+), tanpa partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi, maka kinerja manajerial tetap tinggi.

4.5 Analisis Verifikatif

Selanjutnya akan dibahas mengenai pengaruh antara variabel dalam penelitian yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Serta dilakukan pengujian hipotesis penelitian.

4.5.1 Korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Manajerial Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung

Untuk mengetahui keeratan hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Pengendalian Akuntansi (X_2) dengan Kinerja Manajerial (Y) maka dapat dicari dengan menggunakan analisis korelasi *pearson* (*product*). Korelasi ini digunakan karena teknik statistik ini paling sesuai dengan jenis data skala penelitian yang digunakan yaitu Interval.

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan masing-masing variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi) dengan Kinerja Manajerial Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Melalui korelasi parsial akan dicari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap Kinerja Manajerial ketika variabel independen lainnya konstan.

1. Korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial di peroleh dengan perhitungan sebagai berikut:

$$rx_1y = \frac{n(\sum X_1Y) - (\sum X_1 \sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X_1{}^2) - (\sum X_1)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$rx_1y = \frac{35(205,9952) - (82,5964)(83,6969)}{\sqrt{[35(215,6853) - (82,5964)^2][35(213,4134) - (83,6969)^2]}}$$

$$rx_1y = \frac{7209,832 - 6913,06263116}{\sqrt{[7548,9855 - 6822,16529296][7469,469 - 7005,17106961]}}$$

$$rx_1y = \frac{296,76936884}{\sqrt{[726,82020704][464,29793039]}}$$

$$rx_1y = \frac{296,76936884}{\sqrt{337461,1178943033}}$$

$$rx_1y = \frac{296,76936884}{580,914036578824}$$

$$rx_1y = 0,5108662386$$

$$rx_1y = 0,511(\textit{Pembula tan})$$

2. Korelasi Pengendalian Akuntansi dengan Kinerja Manajerial diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

$$rx_2y = \frac{n(\sum X_2) - (\sum X_2 \sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X_2{}^2) - (\sum X_2)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$rx_2y = \frac{35(223,5959) - (89,5966)(83,6969)}{\sqrt{[35(242,6922) - (89,5966)^2][35(213,4134) - (83,6969)^2]}}$$

$$rx_2y = \frac{7825,8565 - 7498,95767054}{\sqrt{[8494,227 - 8027,55073156][7469,469 - 7005,17106961]}}$$

$$rx_2y = \frac{326,89882946}{\sqrt{[466,67626844][464,29793039]}}$$

$$rx_2y = \frac{326,89882946}{\sqrt{216676,8255988201}}$$

$$rx_2y = \frac{326,89882946}{465,4855804413495}$$

$$rx_2y = 0,7022748785258854$$

$$rx_2y = 0,702(\textit{Pembula tan})$$

3. Korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

$$rx_1x_2 = \frac{n(\sum X_1X_2) - (\sum X_1 \sum X_2)}{\sqrt{[n(\sum {X_1}^2) - (\sum X_1)^2][n(\sum {X_2}^2) - (\sum X_2)^2]}}$$

$$rx_1x_2 = \frac{35(213{,}6642) - (82{,}5964)(89{,}5966)}{\sqrt{[35(215{,}6853) - (82{,}5964)^2][35(242{,}6922) - (89{,}5966)^2]}}$$

$$rx_1x_2 = \frac{7478{,}247 - 7400{,}35661224}{\sqrt{[7548{,}9855 - 6822{,}16529296][8494{,}227 - 8027{,}55073156]}}$$

$$rx_1x_2 = \frac{7478{,}247 - 7400{,}35661224}{\sqrt{[726{,}82020704][466{,}67626844]}}$$

$$rx_1x_2 = \frac{7478{,}247 - 7400{,}35661224}{\sqrt{339189{,}7420482154}}$$

$$rx_1x_2 = \frac{77{,}89038776}{582{,}3999845880968}$$

$$rx_1x_2 = 0{,}13374$$

$$rx_1x_2 = 0{,}134(Pembula\,\tan)$$

Perhitungan tersebut sesuai dengan perhitungan secara komputerisasi yaitu *SPSS 18 for windows* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.32

***Correlations* Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Kinerja Manaerial**

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.511	.702
	X1	.511	1.000	.134
	X2	.702	.134	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.001	.000
	X1	.001	.	.222
	X2	.000	.222	.
N	Y	35	35	35
	X1	35	35	35
	X2	35	35	35

Dari hasil perhitungan, diperoleh korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial ($^{r}x_1y$) sebesar 0,511 dengan arah positif. Korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial masuk dalam ketegori sedang. Nilai yang diperoleh positif menunjukkan arah hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial berbanding lurus dan berarti jika semakin besar Partisipasi Penyusunan Anggaran, maka Kinerja Manajerial diprediksi akan semakin tinggi.

Hasil perhitungan nilai korelasi Pengendalian Akuntansi dengan Kinerja Manajerial ($^{r}x_1y$) diperoleh sebesar 0,702 dengan arah positif. Nilai korelasi Pengendalian Akuntansi dengan Kinerja Manajerial masuk dalam ketegori kuat. Dengan arah positif berarti bahwa hubungan antara Pengendalian Akuntansi dengan Kinerja Manajerial berbanding lurus, jadi semakin besar Pengendalian Akuntansi maka Kinerja Manajerial diprediksi akan semakin tinggi.

Hasil perhitungan nilai korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Pengendalian Akuntansi ($^{r}x_1x_2$) diperoleh sebesar 0,134 dengan arah positif. Nilai korelasi korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Pengendalian Akuntansi masuk dalam ketegori sangat rendah. Dengan arah positif berarti bahwa hubungan antara korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Pengendalian Akuntansi berbanding lurus jadi semakin korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran, maka Pengendalian Akuntansi akan semakin tinggi.

Menggunakan nilai koefisien kolerasi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial, Pengendalian Akuntansi dengan Kinerja Manajerial dan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Pengendalian Akuntansi

yang telah diketahui, dapat diperoleh nilai korelasi parsial antar variabel melalui perhitungan sebagai berikut:

1. Korelasi Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial Ketika Pengendalian Akuntansi Dianggap Tidak Berubah (Konstan) dengan Perhitungan Sebagai Berikut :

$$rx_1y = \frac{rx_1y - rx_2y.rx_1x_2}{\sqrt{[1 - rx_2y^2][1 - rx_1x_2^{\ 2}]}}$$

$$rx_1y = \frac{(0{,}511) - (0{,}702)(0{,}134)}{\sqrt{[1 - (0{,}702)^2][1 - (0{,}134)^2]}}$$

$$rx_1y = \frac{0{,}511 - 0{,}094068}{\sqrt{[1 - 0{,}492804][1 - 0{,}017956]}}$$

$$rx_1y = \frac{0{,}416932}{\sqrt{(0{,}507196)(0{,}982044)}}$$

$$rx_1y = \frac{0{,}416932}{\sqrt{0{,}498088788624}}$$

$$rx_1y = \frac{0{,}4142636102}{0{,}7057540567534841}$$

$$rx_1y = 0{,}59076$$

$$rx_1y = 0{,}591(\textit{Pembula tan})$$

1. Koefisien korelasi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ketika pengendalian akuntansi tidak berubah dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.33

Koefisien Korelasi Parsial Partisipasi penyusunan anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Correlations

Control Variables			Y	X1
X2	Y	Correlation	1.000	.591
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	32
	X1	Correlation	.591	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	32	0

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ketika pengendalian akuntansi tidak berubah adalah sebesar 0,591 dengan arah positif. Artinya hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial termasuk cukup kuat ketika pengendalian akuntansi tidak mengalami perubahan. Ini menggambarkan bahwa ketika partisipasi penyusunan anggaran meningkat, sementara pengendalian akuntansi tidak berubah maka akan meningkatkan kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Kemudian besar pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan ketika pengendalian akuntansi tetap adalah $(0,591)^2 \times 100\% = 34,9\%$. Artinya kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran sebesar 34,9%.

2. Korelasi Pengendalian Akuntansi Dengan Kinerja Manajerial Ketika Partisipasi Penyusunan Anggaran Tidak Berubah (Konstan) Sebagai Berikut :

Koefisien korelasi antara pengendalian akuntansi dengan kinerja manajerial ketika partisipasi penyusunan anggaran tidak berubah dapat dilihat pada tabel berikut.

$$rx_2y = \frac{rx_2y - rx_1y.rx_1x_2}{\sqrt{[1 - rx_1y^2][1 - rx_1x_2^2]}}$$

$$rx_2y = \frac{0{,}702 - (0{,}511)(0{,}134)}{\sqrt{[1 - (0{,}511)^2][1 - (0{,}134)^2]}}$$

$$rx_2y = \frac{0{,}702 - 0{,}068474}{\sqrt{[1 - 0{,}261121][1 - 0{,}017956]}}$$

$$rx_2y = \frac{0{,}633526}{\sqrt{[0{,}738879][0{,}982044]}}$$

$$rx_2y = \frac{0{,}633526}{\sqrt{0{,}7256116887}}$$

$$rx_2y = \frac{0{,}633526}{0{,}8518284385}$$

$$rx_2y = 0{,}74372$$

$$rx_2y = 0{,}744\ (Pembula\ \text{tan})$$

Tabel 4.34

Koefisien Korelasi Parsial Pengendalian akuntansi Dengan Kinerja manajerial

Correlations

Control Variables			Y	X2
X1	Y	Correlation	1.000	.744
		Significance (2-tailed)	.	.000
		df	0	32
	X2	Correlation	.744	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		df	32	0

Hubungan antara pengendalian akuntansi dengan kinerja manajerial ketika partisipasi penyusunan anggaran tidak berubah adalah sebesar 0,744 dengan arah positif. Artinya hubungan pengendalian akuntansi dengan kinerja manajerial

kuat/erat ketika partisipasi penyusunan anggaran tidak mengalami perubahan. Ini menggambarkan bahwa ketika pengendalian akuntansi semakin baik, sementara partisipasi penyusunan anggaran tidak berubah maka akan meningkatkan kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Kemudian besar pengaruh pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial perusahaan ketika partisipasi penyusunan anggaran perusahaan tetap adalah $(0,744)^2 \times 100\% = 55,4\%$. Artinya sebagian besar kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran sebesar 34,9%.

Berdasarkan hasil perhitungan besar pengaruh/kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap kinerja manajerial dapat diketahui bahwa diantara kedua variabel bebas, pengendalian akuntansi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja manajerial dibanding partisipasi penyusunan anggaran

3. Korelasi secara simultan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi terhadap Kinerja Manajerial dengan perhitungan sebagai berikut:

$$r_{12}y = \sqrt{\frac{ry_1^{\,2} + ry_2^{\,2} - 2ry_1.ry_2.r_{12}}{(1 - r_{12}^{\,2})}}$$

$$r_{12}y = \sqrt{\frac{(0,511)^2 + (0,702)^2 - 2(0,511)(0,702)(0,134)}{(1 - 0,134)^2)}}$$

.

$$r_{12}y = \sqrt{\frac{0,261121 + 0,492804 - 0,096137492}{(1 - 0,017956)}}$$

$$r_{12}y = \sqrt{\frac{0,657787508}{0,982044}}$$

$$r_{12}y = 0,819(\textit{Pembula tan})$$

Perhitungan tersebut di atas juga sama dengan perhitungan secara komputerisasi yaitu *SPSS 18 for windows* sebagai berikut:

Tabel 4.35

Model summary untuk korelasi X_1 dan X_2 terhadap Y Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819[a]	.670	.650	.36976

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Nilai R (0,819) pada Tabel 4.35 menunjukkan kekuatan hubungan kedua variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi) secara simultan dengan kinerja manajerial. Jadi diketahui bahwa secara simultan kedua variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi) memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

Nilai korelasi *r* hanya menyatakan erat atau tidaknya hubungan antara variabel X dan variabel Y. Oleh karena itu, untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengaruh variabel independen (variabel X) terhadap variabel dependen (variabel Y), digunakan koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan suatu nilai yang menyatakan besar pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun rumus dari koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

Kd = r^2x100%

Kd = $(0,819)^2$x100%

Kd = 0,670761x100%

Kd = 67,08

Sedangkan hasil perhitungan dengan menggunakan *SPSS 18* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.36

Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819[a]	.670	.650	.36976

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sementara nilai R-Square sebesar 0,670 atau 67 persen menunjukkan bahwa pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung, variabel partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi secara simultan mampu menerangkan perubahan yang terjadi pada kinerja manajerial sebesar 67%. Dengan kata lain partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi secara bersama-sama memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 67% terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Sementara sisanya sebesar 33% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diamati diluar variabel partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi, seperti kualitas informasi manajemen, *budget emphasis,* komitmen organisasi dll.

4.5.2 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya diuji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial, baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial (individual). Pengujian dimulai dari pengujian simultan dan apabila hasil pengujian simultan signifikan dilanjutkan dengan uji parsial.

4.5.2.1 Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Selanjutnya untuk menguji apakah terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, dan pengendalian akuntansi secara simultan terhadap kinerja manajerial maka dilakukan pengujian hipotesis secara simultan yang dapat dilihat dari tabel ANOVA hasil pengolahan SPSS.18. Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$: Menunjukkan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$: Menunjukan variabel partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi tersebut adalah sebesar α = 0,05 atau 5 % dengan derajat kebebasan (k; n-k-1) df= 2;32. Pada tabel F untuk df_1= 2, df_2=32, maka diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,295.

c. Mencari nilai F_{hitung}

Nilai Fhitung dapat di cari dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

$$F = \frac{(0{,}819)^2(35-2-1)}{2(1-0{,}819^2)}$$

$$F = \frac{21{,}44614608}{0{,}65961587}$$

$$F = 32{,}513(Pembula\tan)$$

Dengan bantuan software SPSS v.18, diperoleh output untuk mendapatkan nilai dari F_{hitung} sebagai berikut :

Tabel 4.37

Anova Untuk Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.891	2	4.445	32.513	.000[a]
	Residual	4.375	32	.137		
	Total	13.266	34			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Pada tabel diatas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 32,513.

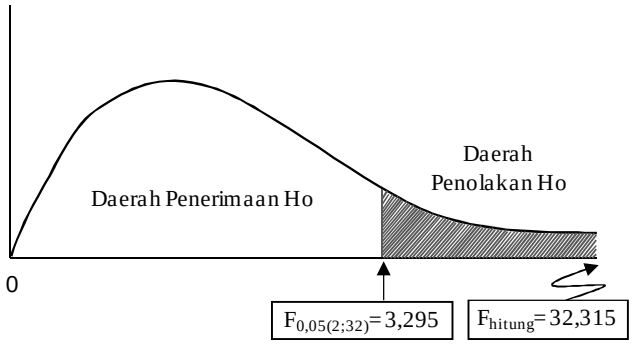
d. Menentukan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan ketentuan :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak (signifikan)

Jika $F_{hitung} < F_{tabel,}$ maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Hasil yang diperoleh dari perbandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} adalah $F_{hitung} > F_{tabel}$ (32,513 > 3,295), maka pada tingkat kekeliruan 5% Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti kedua variabel bebas, yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Selain itu peneliti juga melakukan pengujian dengan cara melihat nilai signifikansi yang dapat dilihat pada tabel 4.37.

Dari tabel ANOVA diatas diperoleh nilai signifikansi uji F sebesar 0,000, karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka keputusan yang diambil dengan tingkat signifikansi adalah Ho ditolak dan kesimpulannya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan Ho sebagai berikut :



Gambar 4.7

Daerah Penolakan H_0 Pada Pengujian Secara Bersama-sama

e. Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan Gambar 4.7 diatas dapat dilihat bahwa Ho ditolak, karena F_{hitung} sebesar 32,315 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya kinerja manajerial dapat dinilai oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian akuntansi. Hasil penelitian ini di dukung oleh Ida Bagus Agung (2010:19) yang menyebutkan bahwa keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan serta pada penentuan tujuan operasional dengan pengendalian akuntansi dan penetapan sasaran kinerja manajer.

4.5.2.2 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial Secara Parsial.

Pengujian secara parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Statistik uji yang digunakan pada pengujian parsial adalah uji t. Nilai tabel yang digunakan sebagai nilai kritis pada uji parsial (uji t) sebesar 2,037 yang diperoleh dari tabel t pada $\alpha = 0.05$ dan derajat bebas 32 untuk pengujian dua pihak.

1) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial.

Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial maka diperlukan pengujian statistik secara parsial dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis statistik

$H_0 : \beta_1 = 0$: Menunjukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

$H_a : \beta_1 \neq 0$: Menunjukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi tersebut adalah sebesar $\alpha = 0{,}05$ atau 5 % dengan derajat kebebasan (df= n-k-1) df= 35-2-1= 32, dimana nilai t_{tabel} pengujian dua arah sebesar 2,037.

c. Mencari nilai t_{hitung}

Dengan bantuan software SPSS.18, seperti terlihat pada tabel 4.27 diperoleh nilai t_{hitung} variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 4,144

Nilai t_{hitung} dapat dicari dengan persamaan sebagai berikut :

$$t_1 = r_1 y\sqrt{\frac{n-k-1}{(1-r_1 y^2)}}$$
$$t_1 = 0{,}591\sqrt{\frac{35-2-1}{(1-0{,}591^2)}}$$
$$t_1 = 0{,}591\sqrt{\frac{32}{(1-0{,}349281)}}$$
$$t_1 = 0{,}591\sqrt{\frac{32}{0{,}650719}}$$
$$t_1 = 0{,}591\sqrt{49{,}17637259708107}$$
$$t_1 = 0{,}591 * 7{,}012586726528313$$
$$t_1 = 4{,}144438755378233$$

Perhitungan tersebut di atas juga sama dengan perhitungan secara komputerisasi dengan SPSS 18 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.38

Anova Untuk Pengujian Koefisien Regresi secara parsial (Uji t)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.058	.310		-.186	.854
	X1	.339	.082	.425	4.144	.000
	X2	.644	.102	.645	6.301	.000

a. Dependent Variable: Y

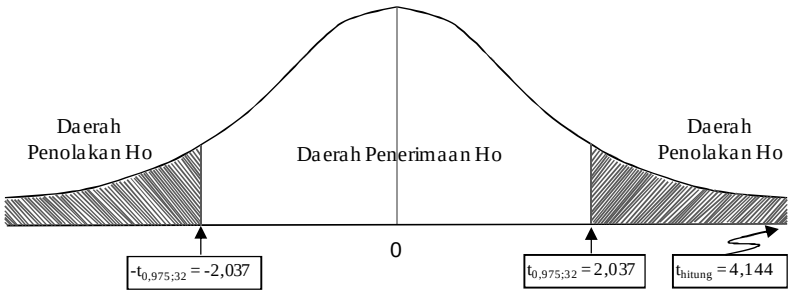
Nilai statistik uji t yang terdapat pada Tabel 4.38 selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} untuk menentukan apakah variabel yang sedang diuji berpengaruh signifikan atau tidak.

d. Menentukan daerah penerimaan penerimaan atau penolakan hipotesis dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan ketentuan :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel,}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (signifikan)

Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Maka hasil yang diperoleh dari perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,144 > 2,037), sehingga pada tingkat kekeliruan 5% Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti partisipasi penyusunan anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan Ho sebagai berikut:



Gambar 4.8

Grafik Daerah Penolakan dan Penerimaan Ho Pada Uji t Partisipasi penyusunan anggaran Terhadap Kinerja manajerial

e. Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan Gambar 4.8 diatas dapat dilihat bahwa Ho diterima, karena t_{hitung} sebesar 4,144 berada pada daerah penolakan Ho, yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Artinya partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajerial suatu perusahaan. Penelitian ini didukung oleh Ida Bagus (2010:19) yang menyatakan bahwa Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kerja sama diantara manajer. Serta penelitian yang dilakukan oleh Abriyani (2003).

2) Pengaruh Pengendalian Akuntansi Secara Parsial Terhadap Kinerja Manajerial

Untuk menguji pengaruh pengendalian akuntansi terhadap kinerja manajerial maka diperlukan pengujian statistik secara parsial dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis statistik

Hipotesis kedua

$H_0 : \beta_2 = 0$: Menunjukkan bahwa pengendalian akuntansi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

$H_a : \beta_2 \neq 0$: Menunjukkan bahwa pengendalian akuntansi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung.

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi tersebut adalah sebesar $\alpha = 0,05$ atau 5 % dengan derajat kebebasan (df= n-k-1) df= 35-2-1= 32, dimana nilai t_{tabel} pengujian dua arah sebesar 2,037.

c. Mencari nilai t_{hitung}

Dengan bantuan software SPSS.18, seperti terlihat pada tabel 4.39 diperoleh nilai t_{hitung} variabel pengendalian akuntansi sebesar 6,301.

$$t_1 = r_1 y \sqrt{\frac{n-k-1}{(1-r_1 y^2)}}$$

$$t_1 = 0{,}744 \sqrt{\frac{35-2-1}{(1-0{,}744^2)}}$$

$$t_1 = 0{,}744 \sqrt{\frac{32}{(1-0{,}553536)}}$$

$$t_1 = 0{,}744 \sqrt{\frac{32}{0{,}446464}}$$

$$t_1 = 6{,}301$$

Perhitungan tersebut di atas juga sama dengan perhitungan secara komputerisasi dengan SPSS 15 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.39

Anova Untuk Pengujian Koefisien Regresi secara parsial (Uji t)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.058	.310		-.186	.854
	X1	.339	.082	.425	4.144	.000
	X2	.644	.102	.645	6.301	.000

a. Dependent Variable: Y

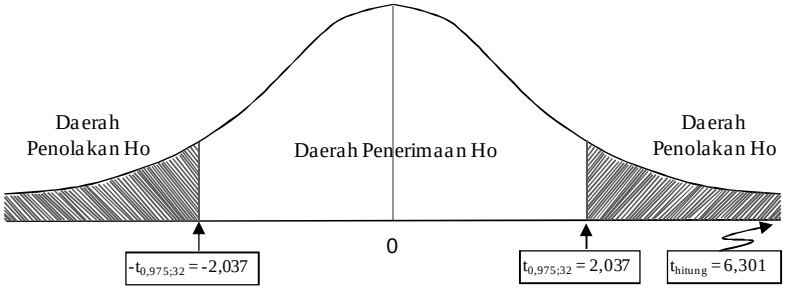
d. Menentukan daerah penerimaan atau penolakan hipotesis dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan ketentuan :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel,}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak (signifikan)

Jika $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima (tidak signifikan)

Maka hasil yang diperoleh dari perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ (6,301 > 2,037), sehingga pada tingkat kekeliruan 5% Ho ditolak dan Ha diterima yang berarti variabel pengendalian akuntansi secara parsial

berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uji hipotesis dapat digambarkan daerah penolakan dan penerimaan Ho sebagai berikut :



Gambar 4.9

Grafik Daerah Penolakan dan Penerimaan Ho Pada Uji t Pengendalian akuntansi Terhadap Kinerja manajerial

e. Pengambilan keputusan hipotesis

Berdasarkan Gambar 4.9 diatas dapat dilihat bahwa Ho ditolak, karena t_{hitung} sebesar 6,301 berada pada daerah penolakan Ho, yang berarti bahwa pengendalian akuntansi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Bandung. Artinya pengendalian akuntansi dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajerial suatu perusahaan. Hasil Penelitian ini di dukung oleh Anthony (1991) yang menyatakan bahwa secara tradisional sistem pengendalian akuntansi menekankan pada tindakan pencegahan (tidak sengaja) dan ketidakpastian (sengaja) dalam organisasinya serta kinerja manager. Serta penelitian yang dilakukan oleh Muslimin (2007).