

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**

*(Studi Kasus pada PT Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)*



*Oleh :*

**RIDWAN MATTOLA**

**A311 07 122**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**2011**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**

*(Studi Kasus pada PT Kimia Farma Trading & Distribution Cabang Makasar)*

Oleh :

**RIDWAN MATTOLA**

**A311 07 122**

Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Mencapai Gelar

Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi

Universitas Hasanuddin

Makasar

Disetujui Oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak.**  
**NIP. 19641012 198910 1 001**

**Drs. Haerial, Ak**  
**NIP. 19631005 198103 1 002**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nyasehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating”.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ayahanda Drs. H. Sau dan Ibunda Hj. Dahlia yang senantiasa memberikan bantuan, motivasi, do’a restu kepada penulis selama mengikuti pendidikan di Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuaan dan bimbingan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. H. Amiruddin, M. Si., Ak. selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Haerial, Ak. selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. H. Abd. Hamid Habbe, S.E., M. Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi serta semua Bapak dan Ibu dosen pada Jurusan Akuntansi atas segala jerih payahnya membimbing dan memberi motivasi dan bekal ilmu kepada penulis. Tak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada Ayahanda Drs H. Sau dan Ibunda Hj. Dahlia atas segala doa dan motivasinya. Kepada Kasmawati atas waktu dan

dukungannya, dan kepada saudara-saudaraku tersayang Nur Aisyah DJ, Nini Ernarningsih DB, Rina Anriani Tacok serta rekan-rekan mahasiswa jurusan Akuntansi atas segala dukungan, bantuan, dan motivasinya kepada penulis. Kepada Bapak Drs. Amri, Apt. selaku Pimpinan PT Kimia Farma Trading & Distrubution dan Bapak Firman Ariyandi, S.E selaku Kepala Tata Usaha PT Kimia Farma Trading & Distribution, serta semua karyawan PT KFTD atas bantuannya selama penulis mengadakan penelitian.

Penulis berharap aga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan rekan-rekan mahasiswa serta pembaca pada umumnya.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan taufik dan Hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga ilmu yang telah didapatkan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Semoga shalawat dan salam tetap dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, segenap keluarga dan sahabatnya. Amin.

Makasar, Mei 2011

*Penulis*

## ABSTRAK

**Ridwan Mattola, 2011. “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating”.** Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Dibimbing oleh : **Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak, dan Drs. Haerial, Ak.**

**Kata kunci : Kontinjensi, partisipasi anggaran, *locus of control*, kinerja**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Penelitian ini juga apakah *locus of control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada 37 karyawan/manajer PT Kimia Farma Trading & Distribution yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Terdapat 1 kuesioner yang tidak diisi dan 4 kuesioner tidak diisi dengan lengkap sehingga total kuesioner yang dapat diolah sebanyak 32 buah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis regresi sederhana untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Untuk menguji pengaruh moderasi dari *locus of control*, data dianalisis dengan menggunakan nilai uji selisih mutlak.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *locus of control* memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja.

## **ABSTRACT**

**Ridwan Mattola, 2011. “The Influence of Budgetary Participation to Performance with Locus of Control as Moderating Variabel”. Accounting Department Faculty of Economic Hasanuddin University. Guided by: Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak, and Drs. Haerial, Ak.**

*Key words : Contingency, budtegary participation, locus of control, performance.,*

*This study aims to examine the influence of budgetary participation to performance. It also attempts to examine wether locus of control moderate the relationship between budgetary pasrticipation and performance.*

*All data in this study collected by using questioner. Questioner given away to 37 employees / managers of PT Kimia Farma Trading & Distribution who involved in budgetary participation. There was 1 quesioner with no answer and there were 4 with uncomplete answer. Therefore, only 32 quesioners that could be processed. Collected data processed by regression analysis to examine the influence of budgetary participation to performance. To examine the moderating influence of locus of control, data was analysed by absolute difference value test.*

*The result of this study found that budgetary participation has positif influence to performance. It also indicate that locus of control is a moderating variable on the relationship betwven budgetary participation and performance.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Pembahasan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Pengertian dan Fungsi Anggaran .....	8
2.1.2 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran .....	10
2.1.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran .....	12
2.1.4 Kinerja .....	14
2.1.5 <i>Locus of Control</i> .....	15
2.2 Penelitian Terdahulu .....	18

2.3	Kerangka Teori .....	21
2.4	Hipotesis Penelitian .....	22
2.4.1	Partisipasi Anggaran dan Kinerja .....	22
2.4.2	Partisipasi Anggaran, <i>Locus of Control</i> dan Kinerja .....	23
BAB III	METODE PENELITIAN .....	24
3.1	Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional .....	24
3.1.1	Variabel Penelitian.....	24
3.1.2	Defenisi Operasional.....	24
3.1.2.1	Partisipasi Anggaran .....	24
3.1.2.2	Kinerja.....	25
3.1.2.3	locus of Control.....	25
3.2	Populasi dan Sampel .....	26
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	26
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	26
3.5	Metode Analisis Data .....	27
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	27
3.5.2	Uji Kualitas Data.....	27
3.5.2.1	Uji Validitas .....	27
3.5.2.2	Uji Reliabilitas .....	27
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	29
3.5.3.1	Uji Normalitas.....	29
3.5.3.1	Uji Heteroskedastisitas.....	29
3.5.4	Uji Hipotesis .....	30



BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	32
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	32
4.1.1	Sejarah Umum Perusahaan .....	31
4.1.2	Gambaran Umum Bisnis Perusahaan.....	34
4.1.3	Karakteristik Responden .....	35
4.2	Analisis Data .....	37
4.2.1	Statistik Deskriptif .....	37
4.2.2	Hasil Uji Kualitas Data .....	41
	4.2.2.1 Hasil Uji Validitas Data .....	41
	4.2.2.2 Hasil Uji Realibilitas Data .....	44
4.2.3	Hasil Uji Asumsi Klasik .....	44
	4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas .....	44
	4.2.3.2 Hasil Uji Heteroskedasititas .....	47
4.2.4	Hasil Uji Hipotesis .....	49
	4.2.4.1 Hasil Uji Hipotesis 1 .....	49
	4.2.4.2 Hasil Uji Hipotesis 2.....	51
4.3	Pembahasan.....	54
4.3.1	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja ....	54
4.3.2	Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja dengan <i>Locus Of Control</i> Sebagai Variabel Moderating .....	55

BAB V	PENUTUP .....	58
5.1	Simpulan .....	58
5.2	Keterbatasan Penelitian .....	58
5.3	Saran .....	59
DAFTAR PUSTAKA	.....	60
LAMPIRAN	.....	62

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Distribusi Kuesioner .....	35
Tabel 4.2	Karakteristik Responden .....	36
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Variabel Sacara Keseluruhan .....	37
Tabel 4.4	Distribusi Skor Variabel Partisipasi Anggaran.....	39
Tabel 4.5	Distribusi Skor Variabel <i>Locus of Control</i> .....	40
Tabel 4.6	Distribusi Skor Variabel Kinerja .....	40
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran.....	42
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas <i>Locus of Control</i> .....	42
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Kinerja .....	43
Tabel 4.10	Hasil Uji Reliabilitas Data.....	44
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas – <i>1-Sample-K-S Test</i> .....	47
Tabel 4.12	Hasil Uji Hipotesis – Persamaan Reresi 1 .....	50
Tabel 4.13	Koefisiensi Determinasi – Persamaan Regresi 1 .....	51
Tabel 4.14	Hasil Uji Hipotesis – Persamaan Reresi 2.....	52
Tabel 4.15	Hasil Uji ANOVA – Persamaan Regresi 2.....	53
Tabel 4.16	Koefisien Determinasi – Persamaan Regresi 2 .....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Teori.....	21
Gambar 4.1	Hasil Uji Normalitas – Normal Probability Plot Persamaan Regresi 1 .....	45
Gambar 4.2	Hasil Uji Normalitas – Normal Probability Plot Persamaan Regresi 2 .....	46
Gambar 4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 1.....	48
Gambar 4.4	Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 2.....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian .....	63
Lampiran 2	Data Hasil Penelitian .....	67
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas .....	70
Lampiran 4	Hasil Reliabilitas .....	73
Lampiran 5	Hasil Uji Normalitas <i>1- Sample – K – S</i> .....	76
Lampiran 6	Hasil Uji Regresi – Persamaan 1 .....	77
Lampiran 7	Hasil Uji Regresi – Persamaan 2 .....	79



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era pasar bebas dunia yang semakin berkembang telah membawa pengaruh yang signifikan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Hal tersebut tercermin dalam semakin ketatnya persaingan dunia usaha, baik di pasar global maupun di pasar domestik. Untuk itu, perusahaan harus dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi perusahaan.

Salah satu titik perhatian dalam penciptaan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan. Karyawan perusahaan merupakan motor operasi perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi pula. Untuk itu, merupakan suatu keharusan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki karyawan yang produktif dan inovatif. Hal ini tentu saja diperoleh melalui proses rekrutmen yang ketat.

Namun, tidak ada jaminan bahwa mereka yang berhasil melewati proses rekrutmen akan memperlihatkan kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu melakukan pengukuran kinerja secara periodik. Tujuan dari pengukuran ini tidak hanya untuk menilai kinerja karyawan, tetapi juga menemukan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja, dan pada akhirnya menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh positif, dalam hal ini meningkatkan kinerja karyawan adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran

berarti memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Kinerja para karyawan akan meningkat apabila mereka terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran pada unit organisasi tempat mereka bekerja (Safitri, 2006). Dengan adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, bawahan akan terlibat secara emosional yang pada gilirannya memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pelaksanaan anggaran. Partisipasi anggaran juga memungkinkan bawahan untuk menentukan tujuan dan target mereka sendiri. Dengan demikian, mereka akan lebih terbuka untuk menerima anggaran dan bekerja dengan lebih untuk mencapai target tersebut.

Beberapa penelitian telah membuktikan secara empiris hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan. Penelitian Indriantoro (1993) dalam Wirjono dan Raharjo (2007) dan Alim (2002) membuktikan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut didukung oleh penelitian Darmawati (2004) dan Hafiz (2007) yang mengemukakan bahwa terhadap hubungan positif yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986) juga membuktikan bahwa partisipasi tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial.

Akan tetapi, bukti empiris lain menunjukkan bahwa tidak selamanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian Milani (1997) dan Riyanto (1996) dalam Hafiz (2007) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi



anggaran dengan pengukuran kinerja. Bahkan, penelitian lain seperti Locke dan Brian (1976) dalam Wirjono dan Raharjo (2007) melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif.

Berdasarkan analisis Brownell (1982), Govindarajan (1986) dan Riyanto (1999) dalam Wirjono dan Raharjo (2007), ditengarai ada faktor yang menyebabkan ketidakkonsistenan hasil penelitian hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja. Faktor penyebab ketidakkonsistenan tersebut adalah faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi adalah faktor atau kondisi tertentu yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan

Beberapa faktor kontinjensi telah diteliti terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran. Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dalam Winadarta (2003) meneliti keefektifan anggaran partisipatif dalam penilaian kinerja dengan struktur dan kultur organisasional sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial positif dalam *decentralized organizations*, dan negatif dalam *centralized organizations*. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran positif dalam *people oriented organizations culture* dan negatif dalam *job oriented organizational culture*.

Disamping faktor kontinjensi di atas, analisis kinerja karyawan menurut Frucot dan Shearon (1997) dalam Abdulloh (2006), diantaranya dapat dipengaruhi oleh faktor individual, antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control*. Hal ini sejalan dengan pendapat Falikhatun (2003) dalam Ayudiati (2010) bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam pekerjaan pada dasarnya akan

dipengaruhi oleh kondisi – kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional dan kondisi yang berasal dari dalam yang disebut dengan faktor individual. Faktor individu meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman, dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, dan *locus of control*. Adapun faktor situasional meliputi kepemimpinan, prestasi kerja, hubungan sosial dan budaya organisasi.

Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) dalam Abdulloh (2006) mendefinisikan *locus of control* sebagai keyakinan masing-masing individu karyawan tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya. *Locus of control* itu sendiri terbagi menjadi *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa sebuah penguatan atau hasil perilaku mereka bergantung pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik pribadi, sedangkan *locus of control* eksternal yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa penguatan atau hasil adalah bukan muncul dari dalam diri orang tersebut, namun dari suatu kesempatan.

Berbeda dengan mereka yang memiliki *external locus of control*, individu dengan *internal locus of control* akan lebih banyak berorientasi pada tugas yang dihadapinya (Falikhatun, 2003). Hal ini dimungkinkan karena *internal locus of control* memainkan upaya yang lebih besar untuk mengontrol lingkungan, menunjukkan pemahaman yang lebih baik, dan memanfaatkan informasi lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Jika dikaitkan dengan proses partisipasi anggaran, mereka yang tidak memiliki *internal locus of control*

yang baik akan gagal menjalankan fungsi dan perannya dalam proses penyusunan anggaran. Karyawan bagian pemasaran akan gagal memprediksi estimasi volume penjualan terbaik. Begitu pula dengan karyawan di bagian produksi, tanpa *internal locus of control* yang lebih banyak, mereka akan gagal mengestimasi volume produksi terbaik yang dapat dapat dicapai. Hal ini tentu saja menjadi indikasi gagalnya partisipasi anggaran yang pada gilirannya akan berdampak pada penurunan kinerja. Dengan kata lain bahwa variabel *locus of control* memegang peranan yang cukup penting dalam proses partisipasi anggaran yang ditengarai memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

PT Kimia Farma Trading & Distribution merupakan contoh dari perusahaan yang menerapkan anggaran partisipatif. Hal ini menarik perhatian peneliti untuk menguji “PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA DENGAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*” pada PT Kimia Farma Trading & Distributions Cabang Makasar.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pada PT Kimia Farma Trading & Distributions Cabang Makasar?
2. Apakah *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pada PT Kimia Farma Trading & Distributions Cabang Makasar ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pada PT Kimia Farma Trading & Distributions Cabang Makasar
2. Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada PT Kimia Farma Trading & Distributions Cabang Makasar

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti, diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi dalam lingkup akuntansi manajemen, khususnya yang berkenaan dengan anggaran dan kinerja manajerial
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam proses penyusunan anggaran dengan model partisipatif.
3. Bagi pihak eksternal, diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk penelitian sejenis.

## 1.5 Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini akan disajikan dalam lima bab dengan ketentuan sebagai berikut.

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi lima subbab yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi empat subbab yang meliputi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka teori, dan hipotesis penelitian. Landasan teori berisi pembahasan teoritis variabel-variabel penelitian, yakni partisipasi aggaran, *locus of control*, dan kinerja.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi lima subbab yang meliputi variabel penelitian dan defenisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tiga subbab yang meliputi deskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan.

### BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tiga subab yang meliputi simpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk pengembangan lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian dan Fungsi Anggaran**

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

Menurut Supriyono (2000) dalam Mahanani (2009) anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Sementara itu, Menurut Garrison & Noreen (2000) dalam Safitri (2006) anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu.

Wirjono dan Raharjo (2007) memberikan empat dimensi dari pengertian anggaran, yakni sebagai berikut :

1. Rencana: Anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
2. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran

berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

3. Satuan moneter. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.
4. Jangka waktu tertentu. Anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan dimasa mendatang.

Anggaran memiliki beberapa fungsi. Supriyono (1987) dalam Wirjono dan Raharjono (2007), menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu:

1. Fungsi Perencanaan. Anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.
2. Fungsi Koordinasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi Komunikasi. Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses. Setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah disusun.

4. Fungsi Motivasi. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.
6. Fungsi Pendidikan. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.2 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran**

Secara garis besar, pendekatan dalam penyusunan anggaran dapat dibagi menjadi tiga, yakni :

1. Pendekatan *top-down*
2. Pendekatan *bottom-up*
3. Kombinasi *top-down* dan *bottom-up*

Dalam pendekatan *top-down*, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan tersebut dituntut untuk melaksanakan anggaran tanpa ada keterlibatan dalam proses penyusunannya. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulan pendekatan ini yaitu adanya dukungan yang kuat dari



manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

Dalam pendekatan *bottom-up*, anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Hal yang menonjol dari pendekatan ini adalah adanya negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak, manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimal. Di lain pihak, manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga atau perubahan kegiatan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran. Sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dan komite anggaran.

Pendekatan yang paling banyak dianut adalah gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

### 2.1.3 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks penganggaran, Brownell (1982) menjelaskan bahwa partisipasi merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya, dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan.

Nurchayani (2010) mendefinisikan partisipasi anggaran secara terperinci sebagai berikut :

- a. Se jauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- b. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- d. Se jauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.

- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Ketika seseorang karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran seperti yang dijelaskan di atas, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Tujuan bersama akan lebih mudah tercapai sehingga ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing. Rasa tanggung jawab ini pada akhirnya akan memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan.

Widanarta (2003) menyebutkan bahwa partipasi anggaran dapat memengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya :

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya/kemampuannya
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis
4. Ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

Meski demikian, kemanfaatan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak akan dapat diperoleh bila manajemen puncak atau setiap atasan tidak sungguh-sungguh dalam memandang arti penting dari partisipasi bawahan.

Dengan kata lain partisipasi bawahan dianggap sebagai formalitas belaka yang tidak memberikan masukan berarti. Situasi seperti ini dapat terjadi dalam praktek, yang oleh Argyris (1952) dalam Winadarta (2003) disebut *pseudoparticipations*. *Pseudoparticipation* ini dapat diatasi bila manajemen puncak memberikan perhatian yang tinggi pada proses penganggaran sebagai salah satu proses manajemen terpenting untuk mencapai keberhasilan.

#### **2.1.4 Kinerja**

Istilah kinerja atau *performance*, merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas yang ditargetkan kepadanya, sehingga upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting. Byars (1984) mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Persepsi tugas itu sendiri merupakan petunjuk bagi individu untuk percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Darsell (1992) dalam Ayudiati (2003) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar yang ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai seorang karyawan dengan yang apa yang telah ditetapkan dalam anggaran. Sebagai contoh, kinerja karyawan bagian pemasaran adalah perbandingan jumlah produk yang berhasil ia jual dengan angka volume penjualan yang tercantum dalam anggaran.

Kinerja berkaitan dengan proses pelaksanaan tugas seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Kinerja ini meliputi prestasi kerja karyawan dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi karyawan. Minner (2001) dalam Ayuadita (2010) menggunakan proksi empat dimensi yaitu kualitas, kuantitas, waktu dalam bekerja, dan kerjasama dengan teman sekerja sebagai alat pengukuran kinerja. Sementara itu, Mahoney et al. (1963) dalam Winadarta (2003) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen, dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan ke dalam konstruk kinerja manajemen tersebut, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Klasifikasi fungsional dari kinerja manajemen yang dikembangkan dalam teori manajemen klasik ini lebih menekankan pada seluruh kinerja manajemen tanpa memerhatikan dimana hal tersebut berlangsung dalam organisasi, sehingga dengan demikian kita dapat mengklasifikasikan seluruh kinerja individual. Klasifikasi fungsional ini cenderung berhubungan langsung dengan tujuan manajemen bila dibandingkan dengan klasifikasi kinerja yang didasarkan pada sifat aktifitas kerja manajer.

### ***2.1.5 Locus of Control***

Pervin dalam Ayuadita (2010) menyatakan bahwa *locus of control* adalah istilah dalam psikologi yang mengacu pada keyakinan seseorang tentang apa yang menyebabkan hasil yang baik atau buruk dalam hidupnya, baik secara umum atau

di daerah tertentu seperti kesehatan atau akademik. *Locus of control* mencerminkan tingkatan seseorang yang umumnya merasakan suatu peristiwa yang terjadi di bawah kesadaran pengendalian (pengendalian diri dari dalam/internal) (Rotter, 1966 dalam Winadarta, 2003).

Frucot dan Shearon (1991) dalam Winadarta (2003) membagi *locus of control* menjadi dua kategori individual, yaitu eksternal dan internal. Pengertian eksternal adalah individu meyakini bahwa peristiwa-peristiwa dikendalikan oleh nasib, keberuntungan, peluang atau kekuatan lain. Sedangkan pengertian internal adalah individu meyakini bahwa mereka mempunyai beberapa pengendalian sendiri pada peristiwa yang ada.

Konsep *internal locus of control* dan *eksternal locus of control* secara lebih lebih rinci dikemukakan oleh Lee (1990) yang dikutip oleh Junianto (2002) dalam Ayudiata (2010). *Locus of control internal* diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa didalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung. Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Di sisi lain, individu yang *eksternal locus of control*-nya cukup tinggi akan mudah pasrah dan menyerah jika sewaktu – waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu semacam ini akan memandang masalah – masalah yang sulit sebagai ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang– orang yang berada disekelilingnya pun dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam selalu mengancam eksistensinya. Bila mengalami kegagalan dalam menyelesaikan

persoalan, maka individu semacam ini akan menilai kegagalan sebagai semacam nasib dan membuatnya ingin lari dari persoalan.

Mereka yang yakin dapat mengendalikan tujuan mereka dikatakan memiliki *locus of control* internal, sedangkan yang memandang hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan pihak luar disebut memiliki *locus of control* eksternal (Robbins, 1996 dalam Aji, 2010). Internal kontrol mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan ataupun perbuatan sendiri dan berada dibawah pengendalian dirinya. Eksternal control mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang telah dilakukan oleh dirinya sendiri dan berada di luar kontrol dirinya.

Dengan menggunakan *locus of control*, perilaku kerja dapat dilihat melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal ataupun secara eksternal. Karyawan/manajer yang merasakan kontrol internal merasa bahwa secara personal mereka dapat memengaruhi hasil melalui kemampuan, keahlian, ataupun atas usaha mereka sendiri. Karyawan yang menilai kontrol eksternal merasa bahwa hasil yang mereka capai itu di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan-kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau tingkat kesulitan terhadap tugas yang dijalankan, itu lebih menentukan hasil kerja mereka.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh para ahli baik dengan dengan atau tanpa menggunakan variabel kontijensi. Hafiz (2007) melakukan penelitian terhadap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada PT Cakra Compact Aluminium Industries. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari persepsi manajer-manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran termasuk manajer *middle* dan manajer *lower*. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap 32 manajer dan selanjutnya di analisis dengan menggunakan regresi linear. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Soemarno (2005) meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mengambil variabel kontinjensi komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Responden penelitian ini adalah pinpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dengan populasi sebesar 170 kantor cabang utama. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sebanyak 170 kuesioner dikirimkan kepada responden. Dari 170 kuesioner yang dikirim, kuesioner yang diterima kembali dan diisi lengkap sebanyak 90 kuesioner. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah *moderating regression analysis* (MRA) dan regresi interaksi antarvariabel. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan



partisipasi anggaran, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Safitri (2006) menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan mengambil *job relevant information* (JRI) sebagai variabel antara. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta berjumlah 65 karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*) yang dibantu dengan program aplikasi AMOS versi 5,0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara di sisi lain partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan. Sedangkan dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.

Penelitian tentang *locus of control* sebagai variabel *moderating* pertama kali dilakukan oleh Brownel (1981) dengan menggunakan kelompok subjek secara terpisah yakni mahasiswa lulusan akuntansi dan para manajer yang bekerja di perusahaan-perusahaan besar. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa partisipasi anggaran secara positif dipengaruhi oleh individu yang memiliki

tingkat kemampuan untuk mengontrol dirinya. Di sisi lain, individu yang beranggapan bahwa nasib dikendalikan oleh keberuntungan, kesempatan, atau takdir semata memberikan pengaruh yang negatif terhadap partisipasi anggaran.

Penelitian Brownell diulangi oleh Fruchot dan Sheron (1991) dengan menambahkan variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*). Penelitian ini mengambil sampel 83 manajer di Mexico. Meskipun hasil penelitian ini secara umum konsisten dengan hasil penelitian terdahulu bahwa *locus of control* secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *locus of control* pada kinerja manajer level atas secara signifikan lebih besar dibandingkan dengan kinerja manajer level bawah.

Di Indonesia, penelitian mengenai *locus of control* sebagai variabel moderating dilakukan oleh Widanarta (2003). Penelitian ini menguji tingkat efektivitas dari partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan dengan mengambil kultur organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating. Responden dalam penelitian ini terdiri dari 124 karyawan mulai dari tingkat pengawas utama sampai dengan manajer. Hasil kuesioner digunakan sebagai dasar untuk menilai variabel-variabel penelitian yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan regresi uji nilai selisih mutlak. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa *locus of control* dan kultur organisasional

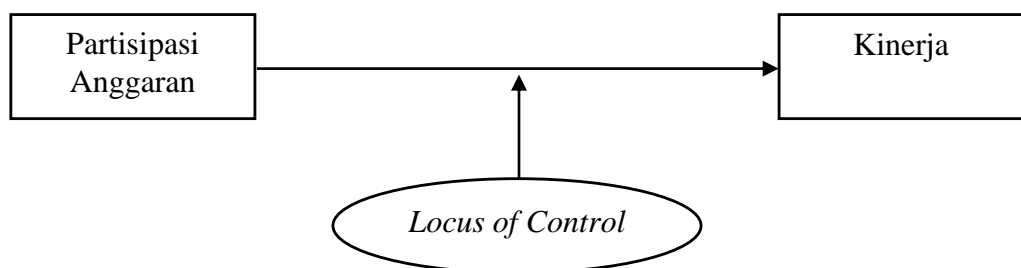
adalah sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian Winadarta kembali diuji oleh Darmawanti (2004) dengan menambahkan variabel pelimpahan wewenang. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 88 responden yang merupakan kepala daerah operasi, kepala seksi, dan kepala subseksi dari bebrbagai daerah operasi pada PT. KAI Divisi Regional I Medan, Sumatera Utara. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *simple regression analysis (SMA)* dan *moderated regression analysis (MRA)*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun *locus of control* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

### 2.3 Kerangka Teori

**Gambar 2.1**

**Kerangka Teori**



## **2.4 Hipotesis Penelitian**

### **2.4.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja**

Partisipasi penganggaran merujuk kepada tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta terlibat dalam penyusunan (Safitri, 2006).

Penelitian Brownell (1982b) dalam Winadarta (2003) berhasil menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini diulangi oleh Brownell dan Mc Innees (1986) dalam Winadarta (2003) dan menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja. Di Indonesia, hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ditemukan oleh Indiantoro (1993) dalam Winadarta (2003).

Berbeda dengan penelitian diatas, Milani (1975) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) melakukan penelitian terhadap proses penyusunan anggaran pada sebuah perusahaan besar yang berskala internasional. Hasil dari penelitian tersebut adalah ditemukannya hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan gagasan

tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja

#### **2.4.2 Partisipasi Anggaran, *Locus of Control* dan Kinerja**

Abdullah (2006), dengan mengambil sampel 100 karyawan PNS pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat meneliti pengaruh langsung budaya organisasi, locus of control dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa variabel *locus of control* dan kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Winadarta (2003) menguji tingkat efektivitas dari partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manjerial di Pertamina Unit Pengolahan VI Balongan dengan mengambil *locus of control* dan kultur organisasional sebagai variabel moderating. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial dan *locus of control* berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan kedua variabel tersebut. Berdasarkan gagasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut :

Hipotesis 2 : *locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006 dalam Nurcahyani, 2010). Dalam penelitian ini digunakan tiga macam variabel penelitian, yakni variabel terikat, variabel bebas, dan variabel oderasi.

1. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja.
2. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang memberikan pengaruh baik positif maupun negatif terhadap variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran.
3. Variabel moderasi (*moderating variable*) adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah *locus of control*.

##### **3.1.2 Defenisi Operasional**

###### **3.1.2.1 Partisipasi Anggaran**

Variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh keterlibatan manajer, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi manajer dalam proses anggaran. Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan dengan memilih skala pernyataan

dari skala likert 1 – 5. Skala likert 1 mengindikasikan partisipasi anggaran rendah dan skala likert 5 menunjukkan partisipasi anggaran yang tinggi.

### **3.1.2.2 Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dalam penelitian ini, kinerja akan dikaitkan dengan konsep kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan delegasi. Setiap indikator akan diukur dalam lima skala likert. Skala likert 5 menunjukkan tingkat kinerja tertinggi sedangkan skala likert 1 menunjukkan tingkat kinerja terendah.

### **3.1.2.3 *Locus of Control***

*Locus of control* didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus eksternal. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen yang dikembangkan oleh La rosa (1986) dalam Winadarta (2003) dengan beberapa perubahan. Terdapat lima butir pertanyaan yang akan mengukur tingkat *locus of control* dari responden. Setiap pertanyaan terdiri dari lima skala likert. Skala likert 5 menunjukkan tingkat *locus of control* internal tinggi dan skala likert 1 menunjukkan tingkat *locus of control* eksternal tinggi.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kimia Farma Trading & Distributions Cabang Makasar yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran mulai dari tingkat pengawas gudang sampai pada tingkat manajer, yang seluruhnya berjumlah 49 orang.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling* dengan kriteria pemilihan telah memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Berdasarkan kriteria di atas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 37 orang.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yang diperoleh dari penelitian lapangan (*field research*). Data primer diambil dari para karyawan PT Kimia Farma Trading & Distributions cabang Makasar yang menjadi responden dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Untuk mendukung penelitian ini, digunakan pula data sekunder yang diperoleh melalui dokumen perusahaan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Kuesioner penelitian ini terdiri dari dua bagian utama. Bagian



pertama adalah identitas diri yang menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa jabatan, dan lama keterlibatan dalam penyusunan anggaran. Bagian kedua berupa pengukuran variabel operasional yang berisi serangkaian pertanyaan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner.

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian, yakni partisipasi anggaran, kinerja, dan *locus of control*. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (*mean*) dan persentase variabel.

#### **3.5.2 Uji Kualitas Data**

Kualitas data dalam suatu pengujian hipotesis akan mempengaruhi hasil ketepatan uji hipotesis (Wirjono dan Raharjo, 2007). Dalam penelitian ini, kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen dievaluasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

##### **3.5.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Makna valid di sini berarti bahwa pertanyaan dalam kuesioner mampu

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan seperti yang digunakan dalam penelitian ini, makna valid berarti setiap butir pertanyaan yang menyusun kuesioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi. Ukuran keterkaitan itu sendiri dicerminkan oleh korelasi jawaban antar pertanyaan. Pertanyaan yang memiliki korelasi yang rendah dengan butir pertanyaan lain dinyatakan tidak valid. (Sujianto, 2009).

Dalam penelitian ini, alat uji validitas yang digunakan adalah alat uji yang berdasarkan pendekatan *construct validity*, yakni dengan melihat korelasi skor per item dengan skor total seluruh item (*inter-item total correlation*). Metode yang digunakan adalah teknik korelasi produk momen (*moment product correlation*) atau yang lebih dikenal dengan nama *pearson correlation*. Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistic per individu) lalu dibandingkan dengan nilai korelasi ( $r$ ) *product moment*. Jika  $r$ -hitung lebih besar dari  $r$ -tabel berarti pertanyaan dianggap memenuhi kriteria validitas.

### **3.5.2.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya (Azwar 2001 dalam Sujianto, 2009). Uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian (kuesioner) dilakukan untuk menguji apakah hasil pengukuran dapat dipercaya, dalam hal ini jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Nurchayani, 2010). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas ditempuh dengan

menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

### **3.5.3 Uji Asumsi Klasik**

Dalam penelitian ini, digunakan dua jenis pengujian terhadap asumsi klasik. Kedua pengujian tersebut adalah uji normalitas, dan uji heteroskedastisitas.

#### **3.5.3.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan melalui analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dilakukan dengan menggunakan grafik *normal probability plots* sedangkan uji statistik dilakukan dengan pendekatan Kolmogorov-Smirnov. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data pada grafik *normal probability plots* menyebar di sekitar garis diagonal dan nilai Sig. atau probabilitas pada uji Kolmogorov-Sirnov  $> 0,05$ .

#### **3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian

dilakukan melalui pengamatan pola pada grafik *saccaterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (*dependent*) dengan residualnya. Model regresi dikatakan heteroskedastisitas ketika titik-titik data pada grafik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

### 3.5.4 Uji Hipotesis

Alat uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode statistik regresi linear dan uji nilai selisih mutlak yang merupakan aplikasi spesifik dari *multiple linear regression*. Metode regresi linear digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan metode uji nilai selisih mutlak digunakan untuk menguji hipotesis 2.

*Hipotesis 1*, diuji dengan menggunakan regresi linear sederhana, yaitu :

$$Y_0 = b_0 + b_1X_1 + e \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

*Hipotesis 2*, diuji dengan menggunakan uji nilai selisih mutlak, yaitu :

$$Y_0 = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 | X_1 - X_2 | + e \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

$Y_0$  : kinerja

$X_1$  : partisipasi penyusunan anggaran

$X_2$  : *locus of control*

$| X_1 - X_2 |$  : interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi anggaran yang diukur dengan nilai selisih mutlak

$b_0$  : konstanta

- $b_1$  : koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran
- $b_2$  : koefisien regresi *locus of control*
- $b_3$  : koefisien regresi interaksi antara *locus of control*  
dengan partisipasi anggaran

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Umum Perusahaan**

PT. Kimia Farma Trading & Distribution cabang Makasar merupakan anak perusahaan dari PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Oleh karena itu, sejarah umum PT Kimia Farma Trading & Distribution (PT KFTD) tidak dapat dilepaskan dari sejarah PT Kimia Farma (Persero) Tbk.

Sejarah panjang PT Kimia Farma (Persero) Tbk dimulai pada awal abad 19 ketika perusahaan farmasi dan pabrik kina mulai berdiri di Indonesia tentu saja dibawah pengawasan dan penguasaan penjajah Belanda. Beberapa pabrik itu antara lain *N.V.Chimicalienhandel Rathkamp & Co*, *N.V.Pharmaciutiche handelsvereniging J.Van Gorkom & Co*, dan *N.V.Bandungsche Kinine Fabriek*. Kesemua pabrik itu merupakan perusahaan farmasi dan pabrik kina yang saat itu berperan menyediakan obat-obat modern bagi masyarakat pada zamannya dan kelak akan menjadi cikal bakal industri farmasi di Indonesia di kemudian hari.

Seiring pergantian tahun dan perubahan zaman, pemerintah Indonesia setelah merdeka pada tahun 1945 mengeluarkan kebijakan nasionalisasi perusahaan-perusahaan farmasi Belanda pada tahun 1960. Pada saat itu 10 perusahaan farmasi milik Belanda kemudian menjadi milik pemerintah Republik Indonesia, yaitu, *N.V.Chimicalienhandel Rathkamp & Co*, Jl Mojopahit 18 di Jakarta termasuk seluruh cabangnya di Indonesia, *N.V.Pharmaciutiche Handelsvereniging J.Van Gorkom & Co*, Jl. Budi Utomo I di Jakarta termasuk

cabang-cabangnya di Indonesia, *N.V.Bataviache Volks & Stads Apotheek*, Jl. Segara 9 di Jakarta berikut cabang-cabangnya di Indonesia, *NV."Indonesiche Combinatie Voor Chemische Industrie"* di Bandung, *N.V.Bandungsche Kinine Fabriek* di Bandung, *N.V.Jodiummonderneming "Watudakon"* di Mojokerto, *N.V.Multipharma*, Jl. Menteng Raya 23 di Jakarta, *N.V.Verbandstoffenfabriek* Surabaya Jl. Kalimas Barat 17-19 di Surabaya, *Drogistery "Bellem"* di Surabaya, *C.V.Apotik "Malang"* di Malang.

Tidak berhenti sampai disitu, pada tahun 1961 pemerintah kembali mengambil langkah peleburan semua perusahaan farmasi itu menjadi 5 (lima) perusahaan farmasi nasional, yaitu, PNF (Perusahaan Nasional Farmasi) Bhineka Kina Farma, PNF Raja Farma, PNF Nurani Farma, PNF Nakula Farma dan PN Sari Husada. Keberlangsungan lima perusahaan itu diatur dan diawasi oleh satu lembaga bernama Badan Pimpinan Umum (BPU) Farmasi Negara.

Kemudian melalui Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1969, BPU Farmasi Negara dan empat perusahaan farmasi dibawah pengawasannya, PNF Raja Farma, PNF Nakula Farma, PN Sari Husada dan Kina Farma dilebur menjadi satu atau merger menjadi PNF Bhineka Kimia Farma.

Pada tahun 1971 dengan Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 1971 badan hukum PNF Bhineka Kimia Farma diubah menjadi PT. Kimia Farma (Persero) dan telah diakte notariskan pada tanggal 16 Agustus 1971. sejak itu sampai sekarang setiap tanggal 16 Agustus diperingati sebagai ulang tahun PT. Kimia Farma.

Seiring perjalanan waktu dan tuntutan industri modern PT. Kimia Farma terhitung sejak tahun 2001 telah mencatatkan diri sebagai perusahaan terbuka dengan listing di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya dengan kode perdagangan KAEF. Sejak itu namanya berubah menjadi PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. Dan akhirnya, pada tahun 2003, divisi PBF dari PT Kimia Farma Tbk memisahkan diri menjadi anak perusahaan. Perusahaan ini yang kemudian dikenal dengan nama PT Kimia Farma Trading & Distribution (PT KFTD).

#### **4.1.2 Gambaran Umum Bisnis Perusahaan**

Pada awal terbentuknya sebagai SBU PBF, PT KFTD terfokus sebagai keagenan dari produk perusahaan induk, yaitu produk PT Kimia Farma Tbk sebagai satu-satunya prinsipal. Setelah lahir menjadi anak perusahaan, serta melihat kondisi kedepan, perusahaan telah bertekad untuk merubah visi, tidak lagi hanya menyalurkan produk dari perusahaan induk, tetapi akan menyalurkan produk-produk prinsipal lain.

PT KFTD memiliki dua jalur usaha yakni jasa pelayanan distribusi dan jasa perdagangan atau *trading*. Jasa pelayanan distribusi meliputi distribusi produk prinsipal Kimia Farma, prinsipal non-Kimia Farma, dan nonprinsipal. Jasa pelayanan tersebut mencakup *consumer health product*, *branded ethical*, generik, lisensi, narkotika, kontrasepsi, bahan baku, kesehatan, dan *consumer goods*. Sementara itu, jasa perdagangan meliputi supplier obat-obatan, supplier obat kesehatan, dan perawatan alat kesehatan.

Dalam operasionalnya, PT KFTD didukung dengan fasilitas pergudangan yang besar dan peralatan yang efisien serta armada transportasi yang terintegrasi



dengan sistem informasi untuk mendukung kelancaran pengiriman barang. Adapun saluran pasar dari PT KTFD di antaranya apotek, rumah sakit/instansi pemerintah, toko obat, modern market, grosir, PBF, hotel, toko jamu, dan toko kosmetik.

#### 4.1.3 Karakteristik Responden

Penelitian ini mengambil sampel karyawan pada PT Kimia Farma Trading & Distribution cabang Makasar. Kuesioner dibagikan kepada 37 karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Distribusi kuesioner dalam penelitian ini secara lengkap tersaji dalam tabel berikut.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Kuesioner**

Item	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang dibagikan	37	100
Kuesioner yang tidak diisi	1	2,70
Kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap	4	10,81
Kuesioner yang dapat diolah	32	86,49

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa dari 37 kuesioner yang dibagikan, terdapat 4 kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap dan 1 kuesioner lain bahkan tidak diisi dengan alasan kesibukan pekerjaan. Dengan demikian, jumlah kuesioner yang dapat diolah hanya sebanyak 32 buah.

Adapun karakteristik responden dari 32 kuesioner yang dapat diolah adalah seperti yang terlihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden**

Data	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin :	32	100
Pria	26	81,25
Wanita	5	18,75
Usia :	32	100
20 – 29 tahun	10	31,25
30 – 39 tahun	10	31,25
40 – 49 tahun	11	34,38
> 49 tahun	1	3,12
Lama bekerja :	32	100
< 3 tahun	3	9,38
3 – 5 tahun	10	31,25
6 – 8 tahun	15	46,88
> 9 tahun	4	12,50
Keterlibatan dalam penyusunan RKA	32	100
< 3 tahun	6	18,75
3 – 5 tahun	9	28,13
6 – 8 tahun	15	46,88
> 9 tahun	2	6,25

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh kaum pria sebanyak 81,25% sedangkan kaum wanita hanya sebesar 18,75%. Sebanyak 31,25% responden dalam penelitian ini berada pada usia 30 – 39 tahun yang merupakan usia produktif yang mengindikasikan kinerja yang tinggi. Mayoritas responden dalam penelitian ini, yakni sebanyak 15 orang

atau setara dengan 46,88% telah bekerja selama 6 - 8 tahun dan hanya 9,38% yang telah bekerja kurang dari 3 tahun. Dalam hal keterlibatan dalam penyusunan anggaran (RKA), 28,13 % telah memiliki pengalaman selama 3 – 5 tahun. Bahkan, 15 responden telah terlibat dalam proses penyusunan anggaran selama 6 - 8 tahun. Angka ini setara dengan 46,88%, yang secara tidak langsung mengindikasikan tingginya tingkat partisipasi anggaran.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Statistik Deskriptif

Penyajian statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah partisipasi anggaran, *locus of control*, dan kinerja. Analisis penelitian didasarkan pada hasil jawaban responden terhadap 19 buah pertanyaan. Hasil uji statistik deskriptif secara keseluruhan ditunjukkan oleh tabel berikut.

**Tabel 4.3**

#### **Statistik Deskriptif Variabel secara Keseluruhan**

<b>Variabel</b>	<b>Kisaran teoritis</b>	<b>Kisaran aktual</b>	<b>Mean</b>	<b>Persentase</b>
Partisipasi anggaran	6-30	17-28	22,66	76
<i>Locus of control</i>	5-25	13-24	18,63	74
Kinerja	8-40	23-35	30,22	75

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.3 di atas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dari 32 responden. Keseluruhan variabel diukur dengan menggunakan 5 skala likert. Partisipasi anggaran sebagai variabel independen diukur dengan menggunakan 6 pertanyaan sehingga kisaran jawaban teoritis yakni 6 - 30. Adapun kisaran jawaban aktual untuk partisipasi anggaran adalah 17 – 28. Nilai mean untuk variabel partisipasi anggaran adalah 22,66. Hal ini mengindikasikan partisipasi anggaran yang cukup tinggi. Variabel *locus of control* yang diukur dengan 5 pertanyaan menghasilkan nilai mean sebesar 18,63 atau setara dengan 74% dari kisaran jawaban teoritis. Hal ini juga mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki *locus of control internal* yang tinggi. Hasil serupa diperoleh melalui pengukuran variabel kinerja. Sebagai variabel dependen yang diukur dengan 8 butir pertanyaan, variabel kinerja menghasilkan kisaran jawaban aktual sebesar 23 - 35. Adapun kisaran jawaban teoritis untuk variabel kinerja adalah 8-40. Hal ini mengindikasikan tingkat kinerja yang cukup tinggi.

Distribusi skor untuk setiap variabel dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut. Skor per item/pertanyaan di peroleh dengan mengalikan frekuensi jawaban dengan skala likert.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Skor Variabel Partisipasi Anggaran**

Skala Likert	Skor / pertanyaan						Rata-rata	Persentase
	1	2	3	4	5	6		
5	75	35	15	35	25	25	35,00	28,97
4	40	72	56	36	52	40	49,33	40,83
3	21	21	33	42	39	45	33,50	27,72
2	0	0	8	4	2	4	3,,00	2,48
1	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.4 di atas menunjukkan hasil pengukuran variabel partisipasi anggaran. Untuk pertanyaan pertama, terdapat 15 responden yang memilih skala likert 5 yang berarti terlibat dalam proses penyusunan untuk semua anggaran dan tidak ada responden yang memilih skala likert 2 ataupun 1. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat keterlibatan tinggi dalam proses penyusunan semua anggaran perusahaan. Dengan melihat tingkat persentase keseluruhan pilihan responden yang mencapai angka 28,97% untuk skala likert 5, 40,83% untuk skala likert 4, dan 27,72% untuk skala likert 3, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat partisipasi anggaran yang tinggi.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Skor Variabel *Locus of Control***

Skala Likert	Skor / pertanyaan					Rata-rata	Persentase
	1	2	3	4	5		
5	55	25	30	30	25	33,00	27,78
4	44	60	44	48	36	46,40	38,93
3	27	33	36	39	48	36,60	30,71
2	2	2	6	2	4	3,20	2,68
1	0	0	0	0	0	0	0,00

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa pilihan responden untuk skala likert 5 dan 4 terhadap keseluruhan pertanyaan mengenai *locus of control* mencapai 66,71%. Hal ini berarti bahwa responden secara mayoritas memiliki *locus of control internal* yang cukup tinggi. Hanya 2,68% dari responden yang memiliki tingkat *locus of control eksternal* yang tinggi.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Skor Variabel Kinerja**

Skala Likert	Skor / pertanyaan								Rata-rata	Persentase
	1	2	3	4	5	6	7	8		
5	75	5	10	20	40	15	0	15	23,50	18,62
4	44	80	84	56	80	72	68	44	66,00	54,60
3	18	33	27	39	12	33	39	48	31,13	25,75
2	0	0	0	2	0	0	4	4	1,25	1,03
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan hasil pengukuran kinerja responden dalam 8 kategori yakni perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, *staffing*, negosiasi, dan perwakilan. Jumlah responden yang memilih angka 5 untuk kinerja mereka secara berturut-turut untuk setiap bidang adalah 15, 1, 2, 4, 8, 3, 0, dan 3. Sedangkan mereka yang memilih angka 4 secara berturut-turut berjumlah 11, 20, 21, 14, 20, 18, 17, dan 11. Dengan menggunakan teknik skoring, hasil ini mewakili 73,22% dari keseluruhan skor pengukuran kinerja. Sementara itu, skor jawaban untuk skala likert 1 dan 2 hanya mewakili 1,03% dari keseluruhan hasil pengukuran. Sisanya sebesar 25,72% mewakili skala likert 3. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja responden cukup tinggi.

## **4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data**

### **4.2.2.1 Hasil Uji Validitas Data**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total (*item total correlation*) variabelnya. Perhitungan dilakukan dengan rumus korelasi produk momen Pearson (*Pearson's Product Moment*) dalam program SPSS. Nilai  $r_{\text{tabel}}$  dihitung dengan menggunakan analisis *df* (*degree of freedom*) yaitu dengan rumus  $df = n - k$  dengan  $n$  adalah jumlah responden dan  $k$  adalah jumlah variabel independen yang digunakan. Dengan demikian,  $df = 30 (32 - 2)$ . Berdasarkan tabel *r product moment* diperoleh nilai  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0,349. Hasil pengujian validitas untuk setiap variabel ditampilkan dalam tabel-tabel berikut.

**Tabel 4. 7**  
**Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran**

<b>Item pertanyaan</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Kesimpulan</b>
1	0,681	0,349	Valid
2	0,555	0,349	Valid
3	0,693	0,349	Valid
4	0,764	0,349	Valid
5	0,573	0,349	Valid
6	0,773	0,349	Valid

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan nilai *pearson correlation* ( $r_{hitung}$ ) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ . Tingkat signifikansi untuk semua item berada pada level 0,05. Hal ini berarti bahwa semua indikator/item pertanyaan yang mengukur variabel partisipasi anggaran adalah valid.

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Uji Validitas *Locus of Control***

<b>Item pertanyaan</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Kesimpulan</b>
1	0,861	0,349	Valid
2	0,813	0,349	Valid
3	0,743	0,349	Valid
4	0,782	0,349	Valid
5	0,705	0,349	Valid

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.



Tabel 4.8 di atas menunjukkan nilai *pearson correlation* ( $r_{hitung}$ ) untuk semua item pertanyaan berkisar antara 0,705 – 0,861 . Angka ini lebih besar dari 0,349 yang merupakan nilai dari  $r_{tabel}$ , dengan tingkat signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa semua indikator/item pertanyaan yang mengukur variabel *locus of control* adalah valid.

**Tabel 4. 9**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja**

Item pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kesimpulan
1	0,885	0,349	Valid
2	0,698	0,349	Valid
3	0,665	0,349	Valid
4	0,770	0,349	Valid
5	0,726	0,349	Valid
6	0,678	0,349	Valid
7	0,622	0,349	Valid
8	0,633	0,349	Valid

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, nilai *pearson correlation* ( $r_{hitung}$ ) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari 0,349 yang merupakan nilai dari  $r_{tabel}$ . Tingkat signifikansi untuk semua item berada pada level 0,05. Dengan demikian, semua indikator/item pertanyaan yang mengukur variabel *locus of control* dapat dinyatakan valid.

#### 4.2.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Data

Pengujian reabilitas data dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*.

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner ditampilkan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas Data**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi anggaran	0,763	Reliabel
<i>Locus of control</i>	0,838	Reliabel
Kinerja	0,858	Reliabel

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk variabel partisipasi anggaran adalah 0,763. Angka ini  $> 0,60$ . Hal ini berarti bahwa konstruk pertanyaan yang disusun untuk mengukur tingkat partisipasi anggaran adalah *reliable*. Begitu pula dengan variabel *locus of control* dan variabel kinerja. Nilai *Cronbach's alpha* untuk kedua variabel tersebut secara berturut-turut adalah 0,838 dan 0,858. Angka ini juga  $> 0,60$  yang berarti bahwa konstruk pertanyaan untuk mengukur kedua variabel tersebut dinyatakan reliabel.

#### 4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

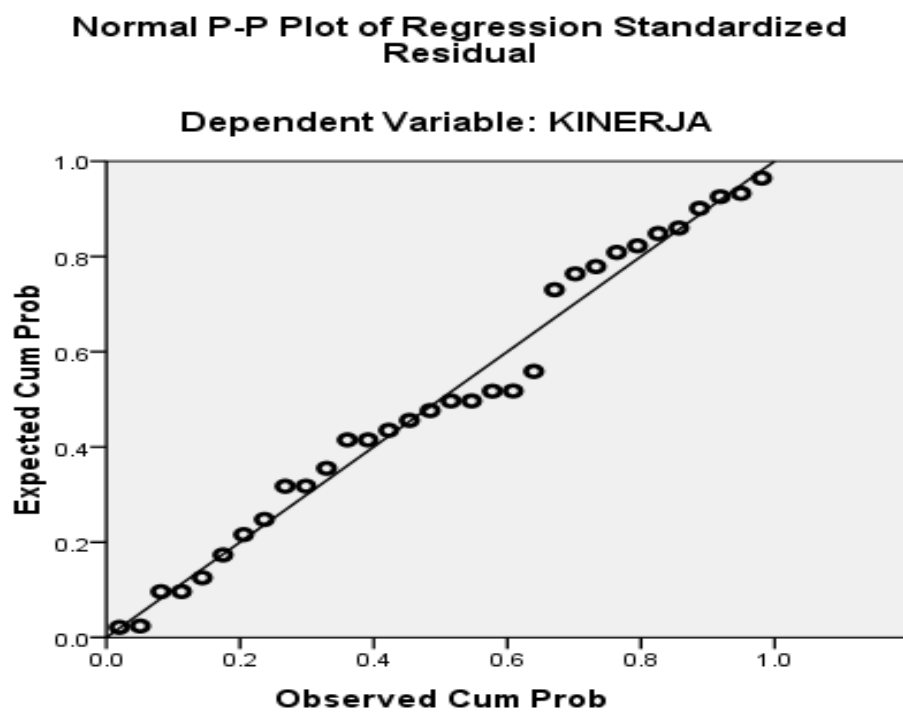
##### 4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan melalui analisis grafik *normal probability plot*

dan uji statistik. Berikut ini adalah gambar grafik *normal probability plot* untuk setiap model regresi.

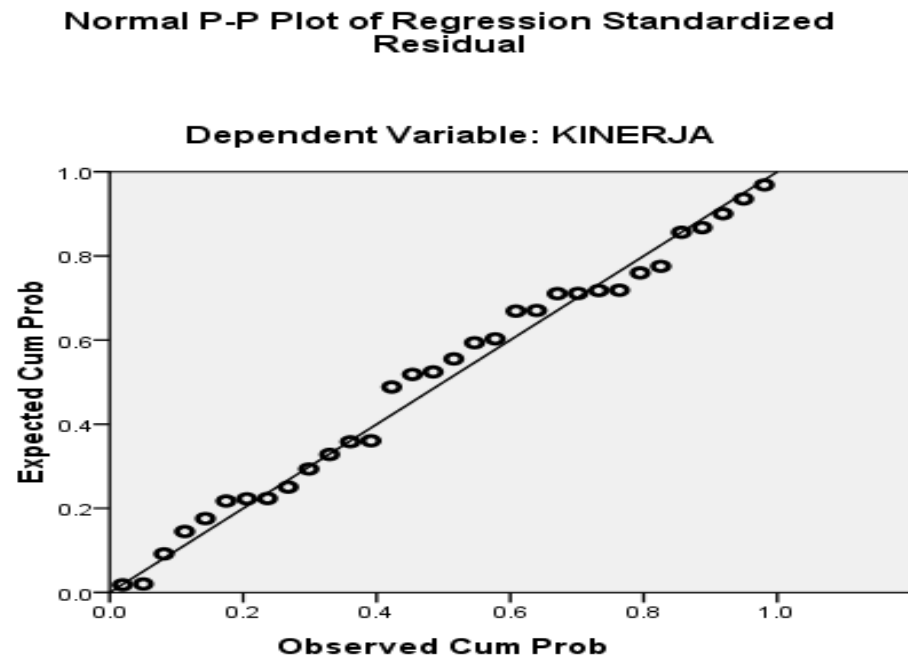
**Gambar 4.1**

**Hasil Uji Normalitas – *Normal Probability Plot* Persamaan Regresi 1**



Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Gambar 4.2

Hasil Uji Normalitas – *Normal Probability Plot* Persamaan Regresi 2

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Gambar 4.1 dan Gambar 4. 2 di atas menunjukkan adanya titik-titik (data) yang tersebar di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik tersebut mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa model-model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas berdasarkan analisis grafik *normal probability plot*.

Sementara itu, uji statistik untuk normalitas dilakukan melalui uji *one sample Kolmogorov-Smirnov test (1-Sample-K-S)*. Hasil pengujian tersebut terlihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji Normalitas – 1-Sample-K-S Test**

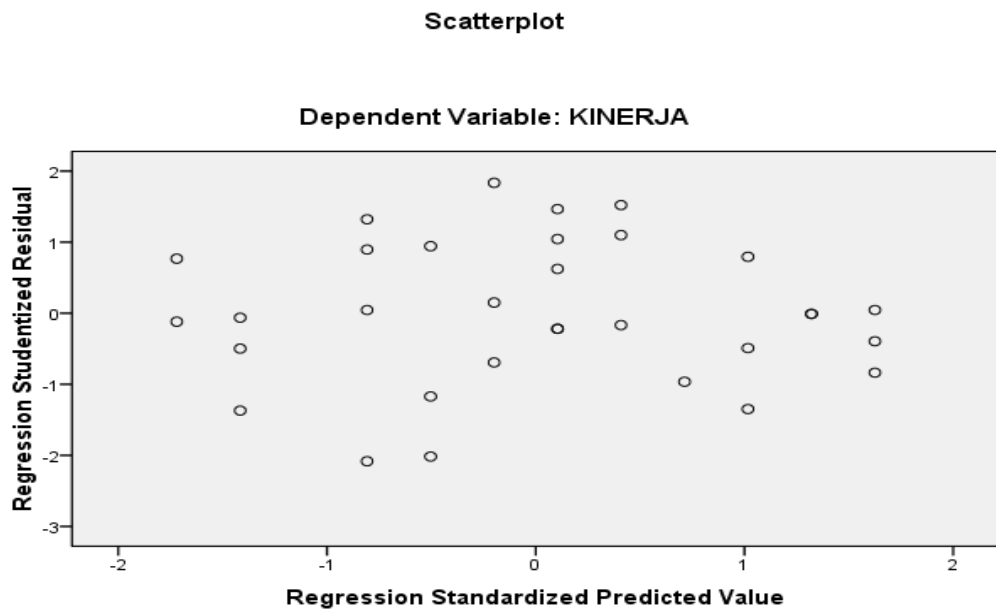
Variabel	Nilai <i>Asymp. Sig.</i>	Taraf Signifikansi	Kesimpulan
Partispasi Anggaran	0,933	0,05	Normal
<i>Locus of control</i>	0,640	0,05	Normal
Kinerja	0,355	0,05	Normal

Sumber : Data primer, *diolah.* 2011.

Dari tabel 4. 1 di atas diperoleh angka probabilitas atau *Asymp. Sig.* untuk ketiga variabel secara berturut-turut sebesar 0,933 untuk partisipasi anggaran, 0,640 untuk *locod of control*, dan 0,355 untuk variabel kinerja. Oleh karena ketiga angka tersebut lebih besar dari 0,05, maka ketiga varibel dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.2.3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan melalui analisis grafik *scatterplot*. Berikut ini adalah gambar *scetterplot* dari hasil pengujian heteroskedastisitas untuk masing-masing persamaan regresi.

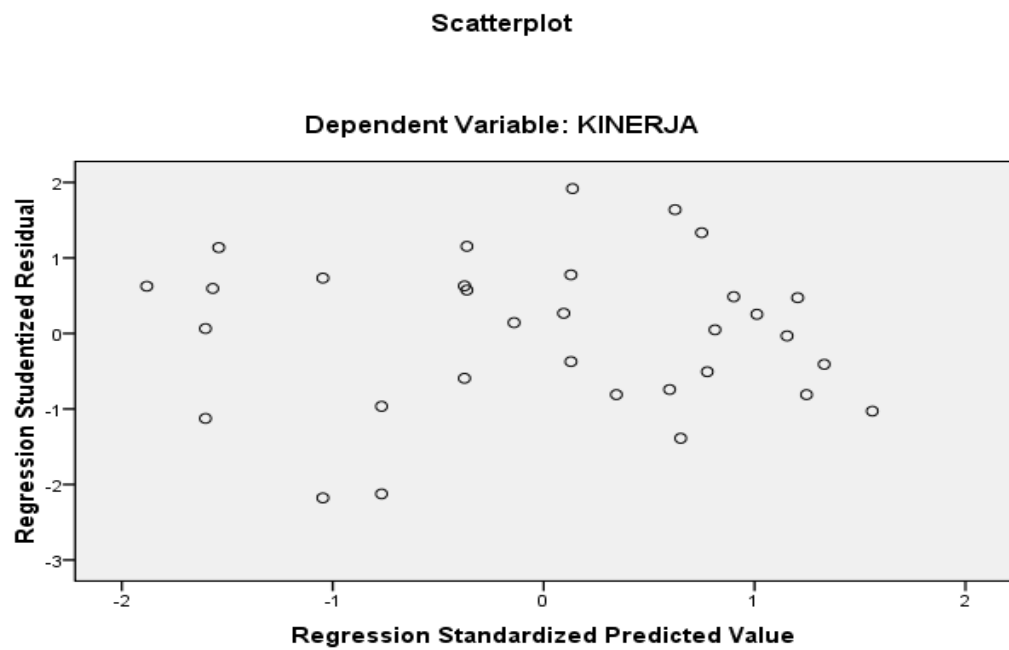
**Gambar 4.3****Hasil uji heteroskedastisitas – Persamaan regresi 1**

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Gambar 4.3 di atas memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi 1 sehingga model regresi layak untuk digunakan.

Gambar 4.4

Hasil uji heteroskedastisitas – Persamaan regresi 2



Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Gambar 4.4 di atas memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi 2 sehingga model regresi layak untuk digunakan untuk memprediksi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja yang dimoderasi oleh *locus of control*.

#### 4.2.4 Hasil Uji Hipotesis

##### 4.2.4.1 Hasil Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Hasil pengujian tersebut ditampilkan dalam tabel-tabel berikut.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Hipotesis – Persamaan Regresi 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.388	3.016		3.444	.002
	PA	.875	.132	.771	6.642	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Berdasarkan hasil pengujian diatas, persamaan regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dapat dituliskan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut.

$$\text{KINERJA} = 10,388 + 0,875 \text{ PA}$$

Nilai konstanta 0.875 yang positif menunjukkan bahwa kinerja sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif dengan mengasumsikan bahwa variabel partisipasi anggaran dan *locus of control* sebagai moderating dianggap nol. Sementara itu, nilai F yang dihasilkan dari uji ANOVA (*terlampir*) mencapai angka 44,110 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas (sig.) < dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja.



**Tabel 4.13**  
**Koefisien Determinasi – Persamaan Regresi 1**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 <sup>a</sup>	.595	.582	2.41288

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.13 di atas menunjukkan nilai R sebesar 0,771. Hal ini berarti bahwa hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja mempunyai hubungan sebesar 77,1 %. Dikatakan kuat karena hubungan tersebut > 50%. Nilai *adjusted R square* yang dihasilkan mencapai angka 0.582 yang berarti bahwa 58,2 % dari variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu 41,8% (100% - 58,2%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model regresi.

#### 4.2.4.2 Hasil Uji Hipotesis 2

Pengujian hipotesis 2 dilakukan melalui uji persamaan regresi 2 yang merupakan pengujian hasil interaksi partisipasi anggaran dengan *locus of control* (MODERAT) terhadap kinerja. Hasil pengujian tersebut ditampilkan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Hipotesis – Persamaan Regresi 2**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	10.256	2.269		4.520	.000
	PA	.426	.148	.375	2.878	.008
	LOC	.497	.155	.437	3.210	.003
	MODERAT	2.089	.716	.271	2.916	.007

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Berdasarkan hasil pengujian diatas, persamaan regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dapat dituliskan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut.

$$\text{KINERJA} = 10,256 + 0,426 \text{ PA} + 0,497 \text{ LOC} + 2.089 \text{ MODERAT}$$

Makna dari MODERAT merupakan interaksi yang diukur dengan nilai absolut perbedaan nilai antara variabel partisipasi anggaran (PA) dan variabel *locus of control* (LOC). Semakin besar perbedaan tersebut maka akan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Nilai konstanta 10,256 yang positif menunjukkan bahwa kinerja sudah menunjukkan hasil yang baik dan positif dengan mengasumsikan bahwa variabel partisipasi anggaran dan *locus of control* sebagai moderating dianggap nol.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji ANOVA – Persamaan Regresi 2**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	342.083	3	114.028	35.719	.000 <sup>a</sup>
	Residual	89.386	28	3.192		
	Total	431.469	31			

a. Predictors: (Constant), MODERAT, PA, LOC

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Hasil uji ANOVA pada Gambar 4.15 di atas menunjukkan nilai F hitung sebesar 35,719 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,050. Hal ini berarti bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel *moderating*. Taraf signifikansi yang dihasilkan oleh variabel MODERAT dalam tabel 4.14 yakni sebesar 0,007. Oleh karena angka ini  $> 0,05$ , maka *locus of control* dapat dinyatakan sebagai variabel *moderating*.

**Tabel 4.16**  
**Koefisien Determinasi – Persamaan Regresi 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 <sup>a</sup>	.793	.771	1.78671

a. Predictors: (Constant), MODERAT, PA, LOC

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer, *diolah*. 2011.

Tabel 4.16 di atas menunjukkan nilai R sebesar 0,890. Hal ini berarti bahwa hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja yang dimoderasi oleh *locus of control* mempunyai hubungan sebesar 89,0 %. Dikatakan kuat karena hubungan tersebut  $> 50\%$ . Nilai *adjusted R square* yang dihasilkan mencapai angka 0.771 yang berarti bahwa 77,10 % dari variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh variabel *locus oof control*. Sedangkan sisanya yaitu 22,90% (100% - 77,10%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model regresi.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja**

Hasil persamaan regresi 1 digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis 1 mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Hasil pengujian persamaan regresi 1 menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,444 dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,050. Hal ini berarti bahwa variabel independen partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu, analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggaran secara keseluruhan dari responden mencapai angka 76%. Hasil ini dibarengi oleh tingkat kinerja yang mencapai 75%. Dengan demikian, hipotesis 1 dinyatakan diterima yang berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Winadarta (2003), Safitri (2006) dan Hafiz (2007) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena dengan terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, para karyawan

diberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri mereka yang pada gilirannya mengeksplor kemampuan mereka dalam menentukan tujuan dan sasaran yang tercermin dalam anggaran. Proses ini akan berujung pada internalisasi tujuan dan sasaran yang ada dalam anggaran sehingga mereka akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai hal tersebut.

Karyawan/manajer dalam suatu divisi/bagian/unit organisasi merupakan orang yang memiliki informasi yang paling memadai mengenai divisi/bagian/unit di mana mereka bekerja. Melibatkan mereka dalam proses penyusunan anggaran berarti menyusun anggaran dengan menggunakan sumber informasi yang paling relevan. Proses ini akan menghasilkan anggaran dengan tingkat capaian yang lebih realistis yang dapat dicapai oleh para manajer/karyawan. Hal ini akan memudahkan mereka untuk mencapai hal-hal yang ditargetkan dalam anggaran yang berarti peningkatan kinerja.

#### **4.3.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating**

Hasil pengujian persamaan regresi 2 menghasilkan F hitung sebesar 35,719 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja. Koefisien determinasi yang dihasilkan dari pengujian persamaan regresi 2 sebesar 0,771 (77,10%). Angka ini menunjukkan pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dengan *locus of control* terhadap kinerja. Angka ini lebih besar dari koefisien determinasi persamaan regresi 1 yang hanya 0,582 (58,20%). Selain itu, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa bahwa derajat *locus of*

*control* yang dimiliki responden tinggi, yang berarti bahwa responden memiliki *locus of control* internal yang lebih besar. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Widanarta (2003). *Locus of control* sebagai karakteristik psikologis memegang peranan yang penting dalam menentukan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi kejadian dalam hidupnya. Partisipasi anggaran, yang melibatkan manajer maupun karyawan dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan pengaruh yang lebih besar ketika karyawan dan manajer tersebut memiliki derajat *locus of control internal* yang lebih tinggi dibandingkan dengan derajat *locus of control external*-nya. Karyawan dengan *locus of control internal* yang lebih besar akan menunjukkan pemahaman yang lebih baik terhadap situasi yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, mereka akan senantiasa memanfaatkan informasi yang lebih baik dalam setiap pengambilan keputusan, termasuk dalam mengambil langkah-langkah strategis selama proses penyusunan anggaran.

Dalam konteks yang lebih besar, *locus of control* memegang peranan yang penting dalam menentukan tanggung jawab seseorang. Melibatkan manajer ataupun karyawan dalam proses penyusunan anggaran berarti memberi mereka tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Namun, mereka dengan *locus of control external* yang lebih besar akan menganggap proses tersebut sebagai sebuah formalitas belaka yang berujung pada rasa tanggung jawab rendah. Hal ini akan terasa berbeda bagi mereka dengan

*locus of control internal* yang lebih besar. Mereka akan merasa bahwa mencapai target yang telah mereka tetapkan adalah suatu keharusan karena pada akhirnya akan menentukan hasil yang akan mereka capai di masa yang akan datang. Rasa tanggung jawab yang tinggi yang dihasilkan dari *locus of control internal* yang tinggi merupakan kunci berhasil dari partisipasi anggaran yang berujung pada peningkatan kinerja.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. *Locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Dengan kata lain, partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja

#### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

1. Pengambilan responden dilakukan hanya pada satu perusahaan saja. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk objek di luar penelitian. Hasil penelitian mungkin akan berbeda untuk perusahaan lain.
2. Data yang dihasilkan melalui penggunaan responden mendasarkan kepada persepsi responden. Data tersebut tidak terlepas dari unsur subjektivitas. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner mungkin saja berbeda dengan kondisi yang sebenarnya. Dengan demikian, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk semua karyawan.



### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis dapat memberikan saran rekomendasi atau implikasi kebijakan sebagai berikut.

1. PT Kimia Farma Trading & Distribution diharapkan untuk tetap mempertahankan kebijakan anggaran partisipatif karena terbukti dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
2. PT Kimia Farma Trading & Distribution diharapkan untuk merencanakan program-program pengembangan untuk meningkatkan dan mempertahankan derajat *locus of control internal* dari para karyawannya, terutama yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran.
3. Kepada penelitian selanjutnya agar dapat memperluas variabel *moderating* yang akan di teliti.
4. Kepada penelitian selanjutnya agar dapat menggunakan metode *interview* dalam pengumpulan data guna memperoleh hasil yang lebih kredibel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. *Tesis*. Program pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ayudiati, S.E. 2010. Analisis Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Aji, B., B. 2010. Analisis Dampak dari *Locus of Control* pada Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Auditor Internal. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Alim, Mohammad Nizarul, 2002. Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi, Prosiding, *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang.
- Anthony, R. N dan V. Govindarajan. 2001. *Management Controls Systems*. Boston: Mc Graw-Hill Co.
- Brownell, P. 1981. "Participation in Budgeting Process, Locus of Control and Organizational Effectiveness". *The Accounting Review*.
- Brownell, P. and McInnes, M. 1986. "Budgetary Participation, motivation, and Manajerial performance". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4
- Darmawati, R. E. 2004. Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Falikhatun. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Dan Penerapan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Aparat Unit – Unit Pelayanan Publik. *Jurnal Empirika*, Vol.16, no.2, Desember:263 -281.
- Fruchot, V., dan Shearon, W., T. 1991. "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting Review*, Vol. 66, No. 1. pp. 80-99.
- Garrison, dan Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat

- Hafiz, Wihisfina Frisilia. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cakra Compact Aluminium Industries". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Mahanani, Tri. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficacy*, *Social Desirability*, dan *Organizational Commitment* Sebagai variabel intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study". *The Accounting Review* 50, April.
- Nurchayani, K. 2010. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Safitri, Niken. 2006. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (Jri) Sebagai Varibel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Sardjito, dan Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X. IAI*.
- Supriyono, R.A. 2004. "Pengaruh Variabel intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No. 3.
- Winadarta, Nitya. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan *Locus of Control* sebagai Moderating. *Tesis. Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro*. Semarang
- Wirjono, A. R., Raharjono, A. B. 2007. "Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial". *Jurnal KINERJA, Volume 11, No.1, Th. 2007: Hal. 50-63*.

# LAMPIRAN

---

---

**Lampiran 1. Kuesioner Penelitian****KUESIONER PENELITIAN****I. DATA DIRI RESPONDEN**

1. Nama (*boleh dikosongi*) : .....

2. Jenis kelamin

pria

wanita

3. Usia :

20 – 29 tahun

30 – 39 tahun

39 – 49 tahun

> 49 tahun

4. Lama bekerja :

< 3 tahun

3 - 6 tahun

6 - 9 tahun

> 9 tahun

5. Keterlibatan dalam penyusunan rencana kerja anggaran (RKA)

< 3 tahun

3 - 5 tahun

6 - 8 tahun

> 9 tahun

## II. PEGUKURAN VARIABEL OPERASIONAL

### A. Partisipasi Anggaran

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Anda dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian di mana anda bekerja. Jawablah dengan memberi tanda silang (X) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan.

1. Kategori yang manakah yang menjelaskan keterlibatan anda dalam proses penyusunan, termasuk penetapan anggaran?

1	2	3	4	5
tidak satupun anggaran			semua anggaran	

2. Kategori yang manakah yang menjelaskan alasan yang diberikan oleh pimpinan anda ketika revisi anggaran dibuat?

1	2	3	4	5
sangat tidak logis			sangat logis	

3. Seberapa seringkah anda mengajukan pendapat/saran dalam proses penyusunan anggaran?

1	2	3	4	5
tidak pernah			sangat sering	

4. Seberapa banyakkah pengaruh anda yang tercermin dalam anggaran akhir (final)?

1	2	3	4	5
tidak ada			sangat banyak	

5. Bagaimana anda memandang kontribusi anda dalam proses penyusunan anggaran?

1	2	3	4	5
tidak ada			sangat besar	

6. Seberapa seringkah atasan anda meminta pendapat/usulan/saran anda selama proses penyusunan dan penetapan anggaran?

1	2	3	4	5
tidak ada			sangat sering	

## B. *Locus of Control*

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan derajat *locus of control* yang anda miliki. Jawablah dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan yang disediakan untuk masing-masing pernyataan !

Keterangan :

- a. 5 : *Sangat Setuju*
- b. 4 : *Setuju*
- c. 3 : *Ragu-Ragu*
- d. 2 : *Tidak Setuju*
- e. 1 : *Sangat Tidak Setuju*

No	Indikator	1	2	3	4	5
1.	Saya percaya bahwa saya dapat mengendalikan hidup saya melalui kerja keras dan usaha saya sendiri					
2.	Saya percaya bahwa berhasil tidaknya suatu pekerjaan bergantung dari kemauan diri saya sendiri					
3.	Saya merasa telah berupaya lebih besar untuk mengontrol lingkungan saya.					
4.	Saya percaya bahwa saya mampu menghadapi situasi penuh tekanan.					
5.	Sebenarnya, tidak ada yang disebut keberuntungan					

### C. Kinerja

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan tingkat kinerja yang anda miliki. Jawablah dengan memberi nilai 1 -5 pada kolom yang tersedia untuk setiap bidang penilaian kinerja ! Angka 5 menunjukkan kinerja tinggi dan angka satu menunjukkan kinerja rendah

No	Bidang	Uraian	Nilai (1 – 5)
1.	Perencanaan	Menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan	
2.	Investigasi	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening	
3.	Koordinasi.	Pertukaran informasi dengan orang dalam organisasi tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga dengan pihak lain untuk menyesuaikan program-program	
4.	Evaluasi	Mengevaluasi dan menilai proposal, laporan, dan kinerja (prestasi)	
5.	Supervisi	Mengarahkan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan	
6.	<i>Staffing</i>	Memelihara dan mempertahankan angkatan kerja, menempatkan, mempromosikan dan memutasikan bawahan	
7.	Negosiasi	Melakukan kontrak pembelian atau penjualan untuk barang dan jasa	
8.	Perwakilan	Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi	



## Lampiran 2. Data Hasil Penelitian

### 1. Partisipasi Anggaran

Responden	Pertanyaan						Jumlah
	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	3	3	4	4	22
2	3	4	3	3	3	2	18
3	4	4	2	4	4	3	21
4	4	3	3	3	4	3	20
5	4	5	4	5	3	5	26
6	5	3	5	3	3	4	23
7	5	3	4	5	4	3	24
8	5	4	4	5	4	4	26
9	5	5	4	5	4	4	27
10	5	4	2	3	3	3	20
11	3	5	3	3	4	3	21
12	4	4	3	4	3	4	22
13	3	3	4	4	5	3	22
14	5	5	4	4	4	4	26
15	5	5	4	3	3	3	23
16	5	4	4	3	5	3	24
17	5	5	4	4	5	5	28
18	5	4	4	3	3	4	23
19	5	4	4	4	4	4	25
20	5	5	4	5	5	4	28
21	4	4	3	3	3	3	20
22	3	3	3	2	3	3	17
23	4	4	3	3	3	3	20
24	5	4	3	5	5	5	27
25	4	4	4	4	4	3	23
26	5	4	3	3	3	3	21
27	4	4	2	2	4	2	18
28	3	4	4	3	4	5	23
29	5	4	5	5	4	5	28
30	3	3	3	4	2	3	18
31	3	3	2	3	3	3	17
32	4	4	5	4	3	4	24

## 2. *Locus of Control*

Responden	Pertanyaan					Jumlah
	1	2	3	4	5	
1	3	3	3	3	3	15
2	3	3	2	3	3	14
3	4	3	3	4	3	17
4	4	4	4	3	3	18
5	4	4	3	4	3	18
6	4	4	4	4	4	20
7	4	5	3	3	4	19
8	5	4	5	3	4	21
9	5	4	5	3	3	20
10	4	3	3	3	3	16
11	5	4	3	5	4	21
12	5	5	5	5	4	24
13	3	3	3	3	3	15
14	5	4	4	4	5	22
15	4	4	5	4	3	20
16	3	4	3	4	4	18
17	4	5	4	5	5	23
18	3	4	3	4	3	17
19	5	4	4	4	4	21
20	5	4	5	5	3	22
21	4	3	4	4	3	18
22	3	3	2	3	3	14
23	3	3	3	3	4	16
24	5	5	5	5	3	23
25	5	5	4	4	5	23
26	4	4	3	3	3	17
27	3	3	3	3	2	14
28	5	4	4	4	5	22
29	5	3	4	4	4	20
30	2	2	4	2	3	13
31	3	3	2	3	2	13
32	4	4	4	5	5	22

### 3. Kinerja

Responden	Pertanyaan								Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	3	3	3	3	4	4	4	28
2	3	3	3	2	4	4	3	3	25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	5	3	4	3	5	4	4	3	31
5	5	4	4	3	4	3	4	5	32
6	5	4	4	4	4	4	4	3	32
7	4	4	4	4	4	4	4	3	31
8	4	4	4	4	4	4	3	3	30
9	5	4	4	5	4	5	3	4	34
10	4	3	5	3	4	3	3	3	28
11	4	4	4	4	4	4	3	4	31
12	5	4	4	4	4	4	4	5	34
13	5	4	3	4	4	3	4	3	30
14	5	4	4	4	5	4	4	5	35
15	4	4	4	4	4	4	3	3	30
16	5	4	4	4	5	4	4	4	34
17	5	4	4	5	5	4	4	4	35
18	5	3	4	3	4	3	4	4	30
19	4	4	4	3	4	4	4	3	30
20	4	4	4	4	5	5	4	3	33
21	4	3	4	4	4	4	4	3	30
22	4	4	3	3	4	3	3	3	27
23	3	3	3	3	3	3	3	2	23
24	5	4	4	5	4	4	4	4	34
25	5	4	5	4	5	4	3	4	34
26	4	3	3	3	4	3	3	3	26
27	3	3	3	3	3	3	2	3	23
28	5	4	4	4	5	4	4	3	33
29	5	4	4	5	4	5	3	4	34
30	3	3	4	3	4	3	2	4	26
31	3	4	3	3	4	3	3	2	25
32	5	5	4	4	5	4	4	4	35

### Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

#### Correlations

		Correlations						
		PA 1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6	PA TOTAL
PA 1	Pearson Correlation	1	.359*	.381*	.390*	.283	.359*	.681**
	Sig. (2-tailed)		.044	.031	.028	.116	.044	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
PA 2	Pearson Correlation	.359*	1	.171	.266	.246	.343	.555**
	Sig. (2-tailed)	.044		.350	.141	.175	.055	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32
PA 3	Pearson Correlation	.381*	.171	1	.446*	.196	.547**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.031	.350		.011	.282	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
PA 4	Pearson Correlation	.390*	.266	.446*	1	.347	.561**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.028	.141	.011		.052	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
PA 5	Pearson Correlation	.283	.246	.196	.347	1	.277	.573**
	Sig. (2-tailed)	.116	.175	.282	.052		.125	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32
PA 6	Pearson Correlation	.359*	.343	.547**	.561**	.277	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.044	.055	.001	.001	.125		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
PA TOTAL	Pearson Correlation	.681**	.555**	.693**	.764**	.573**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.001	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		LOC 1	LOC 2	LOC 3	LOC 4	LOC 5	LOC TOTAL
LOC 1	Pearson Correlation	1	.625**	.647**	.587**	.479**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.006	.000
	N	32	32	32	32	32	32
LOC 2	Pearson Correlation	.625**	1	.467**	.612**	.515**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.003	.000
	N	32	32	32	32	32	32
LOC 3	Pearson Correlation	.647**	.467**	1	.421*	.312	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.016	.083	.000
	N	32	32	32	32	32	32
LOC 4	Pearson Correlation	.587**	.612**	.421*	1	.461**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016		.008	.000
	N	32	32	32	32	32	32
LOC 5	Pearson Correlation	.479**	.515**	.312	.461**	1	.705**
	Sig. (2-tailed)	.006	.003	.083	.008		.000
	N	32	32	32	32	32	32
LOC TOTAL	Pearson Correlation	.861**	.813**	.743**	.782**	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		KIN 1	KIN 2	KIN 3	KIN 4	KIN 5	KIN 6	KIN 7	KIN 8	KIN TOTAL
KIN 1	Pearson Correlation	1	.532**	.527**	.622**	.609**	.420*	.658**	.592**	.885**
	Sig. (2-tailed)		.002	.002	.000	.000	.017	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 2	Pearson Correlation	.532**	1	.307	.612**	.520**	.436*	.358*	.292	.698**
	Sig. (2-tailed)	.002		.088	.000	.002	.013	.044	.105	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 3	Pearson Correlation	.527**	.307	1	.438*	.563**	.399*	.214	.405*	.665**
	Sig. (2-tailed)	.002	.088		.012	.001	.024	.239	.022	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 4	Pearson Correlation	.622**	.612**	.438*	1	.382*	.644**	.290	.350*	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012		.031	.000	.108	.050	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 5	Pearson Correlation	.609**	.520**	.563**	.382*	1	.426*	.437*	.287	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.031		.015	.012	.111	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 6	Pearson Correlation	.420*	.436*	.399*	.644**	.426*	1	.313	.255	.678**
	Sig. (2-tailed)	.017	.013	.024	.000	.015		.081	.158	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 7	Pearson Correlation	.658**	.358*	.214	.290	.437*	.313	1	.271	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.044	.239	.108	.012	.081		.134	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN 8	Pearson Correlation	.592**	.292	.405*	.350*	.287	.255	.271	1	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.105	.022	.050	.111	.158	.134		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
KIN TOTAL	Pearson Correlation	.885**	.698**	.665**	.770**	.726**	.678**	.622**	.633**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	6

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA 1	18.41	7.862	.512	.727
PA 2	18.66	8.814	.388	.756
PA 3	19.16	7.684	.518	.725
PA 4	19.00	7.097	.604	.700
PA 5	18.97	8.483	.379	.760
PA 6	19.09	7.249	.632	.693

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LOC 1	14.63	6.565	.758	.770
LOC 2	14.88	7.274	.706	.790
LOC 3	15.00	7.161	.572	.826
LOC 4	14.91	7.249	.651	.802
LOC 5	15.09	7.572	.535	.834



## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KIN 1	25.94	9.415	.825	.811
KIN 2	26.53	11.418	.612	.842
KIN 3	26.44	11.480	.570	.845
KIN 4	26.56	10.190	.667	.833
KIN 5	26.09	10.991	.633	.838
KIN 6	26.47	11.160	.570	.845
KIN 7	26.75	11.419	.503	.852
KIN 8	26.75	10.903	.484	.858

## Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas – 1 –*Sample-K-S*

### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		PA	LOC	KINERJA
N		32	32	32
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	22.6563	18.6250	30.2188
	Std. Deviation	3.28839	3.27995	3.73073
Most Extreme Differences	Absolute	.095	.131	.164
	Positive	.083	.084	.100
	Negative	-.095	-.131	-.164
Kolmogorov-Smirnov Z		.540	.742	.928
Asymp. Sig. (2-tailed)		.933	.640	.355

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 6. Hasil Uji Regresi – Persamaan 1

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PA <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 <sup>a</sup>	.595	.582	2.41288

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: KINERJA

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256.809	1	256.809	44.110	.000 <sup>a</sup>
	Residual	174.660	30	5.822		
	Total	431.469	31			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: KINERJA

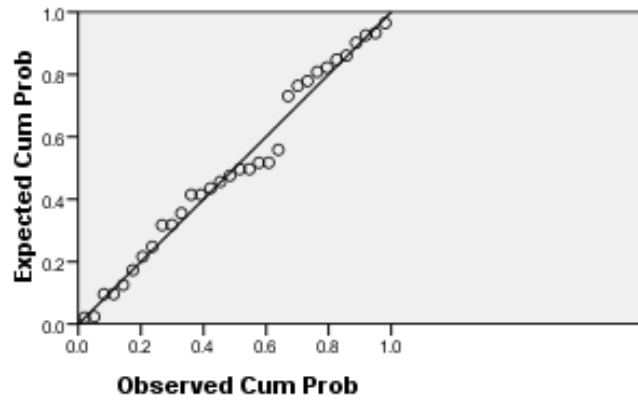
#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.388	3.016		3.444	.002
	PA	.875	.132	.771	6.642	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

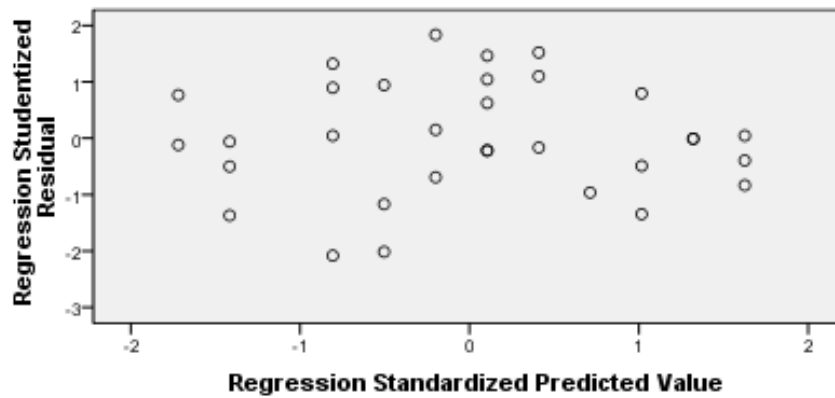
### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KINERJA



### Scatterplot

Dependent Variable: KINERJA



## Lampiran 7. Hasil Uji Regresi – Persamaan 2

### Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MODERAT, PA, LOC	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890 <sup>a</sup>	.793	.771	1.78671

a. Predictors: (Constant), MODERAT, PA, LOC

b. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	342.083	3	114.028	35.719	.000 <sup>a</sup>
	Residual	89.386	28	3.192		
	Total	431.469	31			

a. Predictors: (Constant), MODERAT, PA, LOC

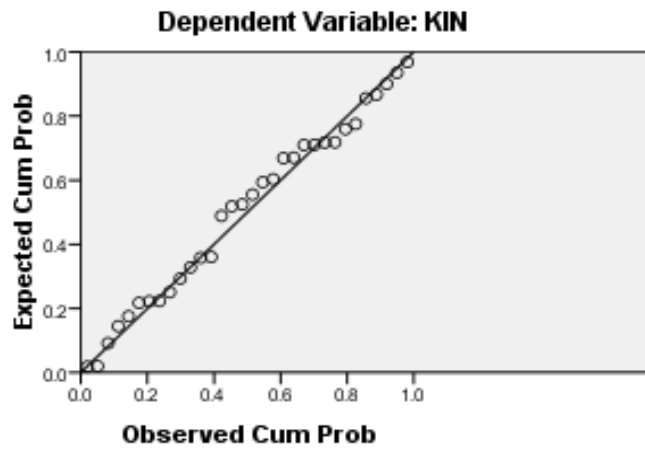
b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.256	2.269		4.520	.000
	PA	.426	.148	.375	2.878	.008
	LOC	.497	.155	.437	3.210	.003
	MODERAT	2.089	.716	.271	2.916	.007

a. Dependent Variable: KINERJA

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Scatterplot**

