

SKRIPSI

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

NURHAYATI DOLOT



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

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

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**NURHAYATI DOLOT
A31108879**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

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

disusun dan diajukan oleh

NURHAYATI DOLOT
A 31108879

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Grace T. Pontoh, S.E., M.Si., Ak.
NIP 196503201992032002

RAHMAWATI HS, S.E., M.Si., Ak.
NIP197611052007012001

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abdul Hamid Habbe, S.E., M.Si.
NIP 196305151992031003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Nurhayati Dolot

NIM : A31108879

jurusan/program studi : akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

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

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2013

Yang membuat pernyataan,

Nurhayati Dolot

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada Ibu Dr. Grace T. Pontoh, S.E., M.Si., Ak. dan Ibu Rahmawati HS, S.E., M.Si., Ak. sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, member motivasi, dan member bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Pimpinan PT Telekomunikasi Regional VII Makassar atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaan beliau. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak H. Nojeng sebagai kepala bagian *Human Resource* dan Bapak Ketut Dharma Putra sebagai kepala bagian *Finance* pada PT Telekomunikasi Regional VII Makassar beserta staf yang telah memberi andil yang sangat besar dalam penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terakhir ucapan terima kasih kepada Harun Dolot dan Nurma Mustafa selaku orang tua beserta saudara-saudara peneliti, Muh Bakri Dolot, Firdaus Dolot, Nurningsih Dolot dan Yusuf Fauzi Dolot juga Muhammad Fahcry atas bantuan, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian skripsi ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-NYA atas bantuan yang diberikan hingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, Mei 2013

ABSTRAK

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderating

Effect of Budgetary Participation to Performance with Locus of Control as Moderating Variable

Nurhayati Dolot
Grace T. Pontoh
Rahmawati HS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan pengaruh *locus of control* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada 42 karyawan PT Telekomunikasi Regional VII Makassar yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan program SPSS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan *locus of control* baik secara bersama-sama maupun parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebesar 73,1 persen variasi dalam variabel kinerja dijelaskan oleh variasi dalam variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan variabel interaksi yang digunakan dalam model ini, sisanya sebesar 26,9 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain.

Kata Kunci: Partisipasi anggaran, *locus of control*, kinerja.

This study aims to determine the effect of budgetary participation to performance, and the effect of locus of control on the relationship of budgetary participation and performance. The data used in this research were obtained from questioner. Questioner given away to 42 employees of PT Telekomunikasi Regional VII Makassar and distribution who involved in budgetary participation. Collected data processed by multiple regression statistical with Statistical Package for Social Science (SPSS). Research findings showed that budgetary participation and locus of control either simultaneously or partially have a significant effect on performance. Of 73,1 percent of variation in performance explained by variation in budgetary participation, locus of control, and interaction variables that used in the model, while the rest of 26,9 percent is explained by other variables.

Keywords: Budgetary participation, locus of control, performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	6
1.5 Organisasi/Sistematika.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	8
2.1.1 Teori Keagenan.....	8
2.1.2 Pengertian dan fungsi anggaran	9
2.1.3 Pendekatan dalam penyusunan anggaran.....	11
2.1.4 Partisipasi dalam penyusunan anggaran	13
2.1.5 Kinerja.....	15
2.1.6 <i>Locus of control</i>	17
2.1.7 Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja	19
2.1.8 Pengaruh partisipasi anggaran, <i>locus of control</i> , terhadap kinerja.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu.....	20
2.3 Kerangka Pemikiran	22
2.4 Hipotesis Penelitian	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Rancangan Penelitian.....	28
3.2 Tempat dan Waktu.....	29
3.3 Populasi dan Sampel.....	29
3.4 Jenis dan Sumber Data	29
3.5 Teknik Pengumpulan Data	30
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	30
3.7 Analisis Data.....	31
3.7.1 Uji Kualitas Data.....	32
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	34
3.7.3 Uji Hipotesis	36

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
	4.1 Deskripsi Data.....	38
	4.1.1 Karakteristik Responden	38
	4.2 Statistik Dekriptif.....	40
	4.3 Uji Kualitas Data	43
	4.4 Uji Asumsi Klasik	46
	4.5 Pengujian Hipotesis.....	50
	4.6 Pembahasan Penelitian.....	54
	4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja.	54
	4.6.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja, <i>Locus of control</i> sebagai variabel moderating	56
BAB V	PENUTUP	57
	5.1 Kesimpulan.....	57
	5.2 Saran.....	57
	5.3 Keterbatasan Penelitian.....	58
	DAFTAR PUSTAKA.....	59
	LAMPIRAN.....	62

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Distribusi Kuesioner	38
4.2	Jenis Kelamin Responden	39
4.3	Tingkat Usia	39
4.4	Lama Bekerja	39
4.5	Keterlibatan Penyusunan Anggaran	40
4.6	Statistik Deskriptif	40
4.7	Analisis Jawaban Responden Partisipasi Anggaran	42
4.8	Analisis Jawaban Responden <i>Locus of Control</i>	42
4.9	Analisis Jawaban Responden Kinerja	43
4.10	Uji Validitas Partisipasi Anggaran	44
4.11	Uji Validitas <i>Locus of Control</i>	44
4.12	Uji Validitas Kinerja	45
4.13	Uji Reliabilitas Data	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Kerangka Proses Berpikir	24
2.2	Model Penelitian	27
4.1	<i>Normal Probability Plot</i>	47
4.2	Pengujian Heterokedastisitas <i>Scatterplot</i>	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Peta Teori	62
2	Kuesioner Penelitian.....	66
3	Uji Validitas.....	71
4	Uji Reliabilitas.....	74
5	Statistik Deskriptif.....	77
6	Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 1</i>	77
7	Uji Multikolinearitas	78
8	Uji heterokedastisitas	78
9	Koefisien Korelasi dan Determinasi.....	79
10	Uji F.....	79
11	Uji t.....	79
12	Tabel r.....	80
13	Tabel t.....	81
14	Tabel F.....	82
15	Biodata	83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan agar dapat bertahan hidup dan berkembang dengan baik. Agar dapat bersaing, maka perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien. Langkah-langkah strategis yang tepat sangat dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Selanjutnya untuk mencapai laba di atas normal maka perusahaan memerlukan adanya perencanaan dan pengendalian yang baik. Salah satu alat yang dapat dipakai untuk perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Sebuah organisasi memerlukan anggaran untuk menerjemahkan seluruh strategi menjadi rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2004).

Anggaran merupakan bagian penting dalam perusahaan oleh karena itu, dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran yang disusun hendaknya dapat mengakomodir kepentingan setiap departemen yang terkait dalam pelaksanaannya. Untuk itu diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran oleh berbagai pihak dalam perusahaan.

Salah satu manfaat dari partisipasi adalah partisipan menjadi terlibat secara emosi dan bukan hanya secara tugas dalam pekerjaan mereka. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan mendorong inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Partisipasi yang berarti juga meningkatkan rasa kesatuan kelompok, yang pada gilirannya cenderung untuk meningkatkan

kerja sama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Tujuan organisasi yang dibantu penetapannya oleh orang-orang tersebut kemudian akan dipandang sebagai tujuan yang selaras dengan tujuan pribadi mereka. Proses ini disebut dengan internalisasi tujuan. Kurangnya internalisasi tujuan dapat menimbulkan konflik antara tujuan pribadi individual dan tujuan yang terkait dengan karyawan. Karena tujuan dan kebutuhan pribadi biasanya mendominasi tujuan organisasi, kurangnya internalisasi tujuan dapat dihubungkan dengan penurunan dalam moral dan produktivitas. Ketika orang menginternalisasi dan menerima tujuan organisasi, dan ketika terdapat tingkat kesatuan kelompok yang tinggi, maka persyaratan untuk efisiensi yang maksimal dalam pencapaian tujuan akan tercapai (Dharmanegara, 2010:22).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, partisipan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan dapat membuat partisipan melaksanakan anggaran dengan lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan kinerjanya (Hafiz, 2007).

Penelitian mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja sudah banyak dilakukan tetapi hasil yang didapat beragam. Brownell (1982b), Brownell dan Mc Innes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Hafiz (2007) Widanarta (2003) dan Mattola (2011) adalah kelompok peneliti yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja. Kelompok lain yang menyatakan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan negatif dengan kinerja antara lain Milani (1975) dan Bryan dan Locke (1967) dalam Widanarta (2003).

Sehubungan dengan hasil yang tidak konsisten tersebut, Govindarajan (1986) menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran dikarenakan bahwa hubungan antara anggaran dan kinerja tergantung pada faktor-faktor tertentu atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontinjensi (*contingency variables*). Brownel (1982a) kemudian mengklasifikasikan variabel kontinjensi ini ke dalam empat bagian yaitu: individual (seperti *locus of control*), interpersonal, kultural, dan organisasional.

Variabel kontinjensi faktor individual dijelaskan oleh Frucot dan Shearon (1997). Menurut Frucot dan Shearon, analisis kinerja karyawan diantaranya dapat dipengaruhi oleh faktor individual, antara lain berupa karakteristik psikologis yaitu *locus of control*. 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 social dan budaya organisasi.

Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) 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* dibagi menjadi dua dimensi yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*. *Internal locus of control* yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa sebuah penguatan atau hasil perilaku mereka bergantung pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik pribadi, sedangkan *eksternal locus of control* yaitu sejauh mana orang-orang

mengharapkan bahwa penguatan atau hasil adalah bukan muncul dari dalam diri orang tersebut, namun dari suatu kesempatan.

Phares (1976) dalam Widanarta (2003) menyatakan bahwa individu yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik dibandingkan dengan individu dengan *eksternal locus of control*. Individu dengan *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. Hal ini tentu saja 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.

Penelitian ini dilakukan dengan mereplikasi penelitian terdahulu, yaitu Mattola (2011), dengan menggunakan *locus of control* sebagai variabel pemoderasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada tempat penelitian. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa yaitu di PT Telekomunikasi Regional VII Makassar sedangkan Mattola (2011) melakukan penelitiannya pada perusahaan manufaktur yaitu di PT Kimia Farma Trading dan Distribution Cabang Makassar.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji ulang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai

variabel moderating dengan sampel karyawan PT Telekomunikasi Regional VII Makassar yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Pertimbangan pemilihan sampel adalah karena PT Telekomunikasi Regional VII Makassar telah menerapkan anggaran partisipatif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pada PT Telekomunikasi Regional VII Makassar?
2. Apakah *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja pada PT Telekomunikasi Regional VII Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai sesuai seperti yang telah direncanakan, tanpa adanya tujuan yang jelas akan mengakibatkan suatu kegiatan kurang terarah. Sesuai dengan penjelasan yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pada PT Telekomunikasi Regional VII Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada PT Telekomunikasi Regional VII Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Memberikan manfaat untuk menambah pemahaman tentang akuntansi keperilakuan khususnya tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja. Penelitian ini juga berguna untuk melengkapi hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai partisipasi anggaran sehingga dapat dijadikan referensi baik oleh kalangan akademisi dalam hubungannya dengan akuntansi keperilakuan, serta referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengadakan kajian lebih lanjut dalam topik yang sama.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan manfaat bagi perusahaan agar dapat menyempurnakan pola penyusunan anggaran yang diterapkan. Penelitian ini juga memberikan manfaat bagi perusahaan untuk lebih mengefektifkan sistem pengendalian biaya melalui anggaran.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini mengacu pada pedoman penulisan skripsi (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, 2012) yang digunakan untuk lebih memahami masalah dalam penelitian ini. Sistematika penulisan terdiri dari 5 bab, yaitu bab pendahuluan, bab tinjauan pustaka, bab metode penelitian, bab hasil penelitian dan pembahasan, serta bab penutup.

Bab I merupakan pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II merupakan landasan teori. Bab ini berisi tentang tinjauan teori dan konsep serta tinjauan empirik mengenai variabel yang diteliti, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

Bab III merupakan metode penelitian. Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, dan analisis data.

Bab IV merupakan hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini menjelaskan analisis faktor, deskripsi data secara statistik, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V merupakan penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak yang mana satu orang atau lebih (*principal* atau pemilik) mempekerjakan orang lain (*agent* atau manajer) untuk melakukan beberapa layanan untuk kepentingan mereka yang melibatkan pendelegasian beberapa wewenang pengambilan keputusan kepada *agent* (Jensen dan Meckling, 1976).

Teori agensi merupakan teori yang mempelajari hubungan atau keterkaitan pihak-pihak yang memiliki jalinan hubungan fungsional dan struktural, yaitu antara *principal* dan *agent*. Pertama kali diperkenalkan dalam literatur ekonomi informasi untuk menjelaskan sebuah model teoritikal atas hubungan antara satu pihak (*principal*) yang mendelegasikan suatu pekerjaan kepada pihak lain (*agent*). Hal yang banyak terjadi dalam teori agensi dimana *agent* lebih memahami perusahaan sehingga menimbulkan asimetri informasi yang menyebabkan *principal* tak mampu menentukan apakah usaha yang dilakukan *agent* benar-benar optimal (Ikhsan dan Ishak, 2005:56).

Ikhsan dan Ishak (2005:56) juga menjelaskan teori ini secara umum mengasumsikan bahwa:

“*Principal* bersikap netral terhadap risiko sementara agen bersikap menolak usaha dan risiko. Agen dan *principal* diasumsikan termotivasi oleh kepentingannya sendiri, dan sering kali kepentingan antara keduanya berbenturan. Menurut pandangan *principal*, kompensasi yang diberikan kepada agen tersebut didasarkan pada hasil, sementara menurut pandangan agen, dia lebih suka jika sistem kompensasi tersebut tidak semata-mata melihat hasil tetapi juga tingkat usahanya”.

Teori agensi menjelaskan fenomena yang terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk melakukan suatu tugas atau otoritas untuk membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 1998 dalam Latuheru, 2005). Jika bawahan (*agent*) yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran mempunyai informasi khusus tentang kondisi lokal, akan memungkinkan bawahan memberikan informasi yang dimilikinya untuk membantu kepentingan perusahaan. Namun, terkadang terjadi kesenjangan informasi antara atasan dan bawahan (Latuheru, 2005).

Penelitian Hidayati (2002) berpendapat bahwa kesenjangan informasi dapat dikurangi dengan cara melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Dalam penelitian tersebut dihipotesakan bahwa semakin besar derajat informasi asimetri, semakin tinggi derajat penggunaan variabel partisipasi anggaran, yang berarti semakin tinggi tingkat kesenjangan informasi, semakin tinggi kemungkinan partisipasi anggaran tersebut diterapkan.

2.1.2 Pengertian dan Fungsi Anggaran

Pelaksanaan kegiatan dalam suatu perusahaan hendaknya dilakukan melalui perencanaan yang cermat. Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran diterima secara luas sebagai fokus bagi aktivitas perencanaan jangka pendek perusahaan dan dasar dari sistem pengendalian.

Anthony dan Govindarajan (2005:73) mendefinisikan anggaran sebagai “alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi”. Garrison dan Noreen (2000:402) mendefinisikan anggaran sebagai “rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu”.

Dharmanegara (2010:2) mendefinisikan anggaran sebagai “suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), maka anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis.

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.”

Fungsi anggaran adalah pengendalian dan perencanaan. Perencanaan meliputi penentuan sasaran dan penyiapan berbagai anggaran untuk mencapai sasaran tersebut, sedangkan pengendalian meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan organisasi (Garrison, 2000:403).

Dharmanegara (2010:4) menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu sebagai berikut.

1. “Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antar anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi. Anggaran menunjukkan bagaimana beragam subunit organisasi harus bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan dengan manajemen puncak. Arus informasi dari departemen ke departemen berfungsi untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi aktivitas organisasi secara keseluruhan. Arus informasi dari manajemen puncak ke tingkatan organisasi yang lebih rendah mengandung penjelasan operasional mengenai pencapaian atau deviasi anggaran.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi actual dapat dibandingkan. Hal ini merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer pusat biaya dan laba.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan korektif yang tepat.
6. Anggaran mencoba untuk memengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.”

2.1.3 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Pengaruh anggaran hampir pada semua orang di organisasi, dan reaksi perorangan ke proses anggaran dapat memiliki pengaruh yang dipertimbangkan pada satu keseluruhan efektivitas organisasi. Satu dari keputusan yang paling penting mengenai kesiapan anggaran adalah apakah anggaran harus diciptakan dari *top-down*, *bottom-up* atau gabungan dari keduanya.

Anthony dan Govindarajan (2005:86) menyatakan bahwa “terdapat dua pendekatan utama dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

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. 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* (Widanarta, 2003). 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 (Hafiz, 2007).

2.1.4 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi. Menurut Dharmanegara (2010:19) "Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya."

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

1. "Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauh mana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun."

Inti dari partisipasi anggaran adalah diperlukan kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui bagian sehari-hari, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Dari sisi lain, manajer puncak mempunyai perspektif yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran secara umum. Menurut Garrison dan Noreen (2000:409) "Setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran".

Siegel dan Marconi (1989:139) dalam Hafiz (2007) menyatakan bahwa:

Keuntungan dari partisipasi adalah memacu peningkatan moral, dan inisiatif bagi mereka untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen, meningkatkan *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi, menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan dan manajer menjadi tanggap terhadap masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen.

Sementara Anthony dan Govindarajan (2005:93) menyatakan bahwa penganggaran partisipasi memiliki dua dampak positif yaitu sebagai berikut.

1. "Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan."

Menurut Widanarta (2003:31) ada tujuh penyebab partisipasi dalam penganggaran dapat mempengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran anggaran dan kinerja manajer, yaitu sebagai berikut.

1. "Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengeahuannya/kemampuannya.
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian.
3. Dapat ditetapkan tingkatan sasaran yang realistis.
4. Dapat ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Sasaran anggaran dapat dipahami para manajer.
6. Para manajer akan merasa anggaran yang ditetapkan adalah milik mereka dan akan berusaha mencapai sasaran anggaran tersebut.
7. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja."

Partisipasi penganggaran juga memiliki kelemahan. Menurut Hansen dan Mowen (2004:377) ada tiga masalah yang timbul yang menjadi kelemahan dalam partisipasi penganggaran yaitu sebagai berikut.

1. "Pembuatan standar yang terlalu tinggi atau rendah. Jika tujuan terlalu mudah dicapai, seorang manajer dapat kehilangan minat dan kinerja bisa jadi benar-benar turun. Tantangan adalah hal penting untuk individu yang agresif dan kreatif. Begitu juga, persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan kegagalan untuk mencapai standard an membuat frustrasi manajer.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran. Kelonggaran anggaran (*budgetary slack*) atau menutup anggaran muncul ketika seorang manajer dengan sengaja memperkirakan pendapatan rendah atau menaikkan biaya.
3. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*), masalah ini muncul ketika manajemen puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah."

2.1.5 Kinerja

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Mangkunegara (2000:67) memberikan suatu kesamaan antara kinerja dengan prestasi kinerja, dengan suatu konsep definisinya yaitu: istilah kinerja berasal dari Job performance (kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (1997) mengatakan “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu upaya dalam melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang diinginkan dapat tercapai berdasarkan atas kemampuan yang dimiliki karyawan atas masalah yang dihadapi pada saat melaksanakan pekerjaan. Dalam mencapai sasaran atas peningkatan kinerja maka diperlukan suatu pertimbangan atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut. Hal ini penting sebagai titik tolak dari suatu pelaksanaan konsep dalam usaha meningkatkan kinerja. Menurut Mangkunegara (2000:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Seperti halnya “Teori X dan Y Donald McGregor – Manusia baik dan jahat, teori motivasi ini menyatakan bahwa cara pandang seorang pemimpin akan mempengaruhi caranya memotivasi bawahan” (Robbins, 2003:210). Teori X, yaitu pemimpin menganggap bawahan: membenci pekerjaannya, membenci tanggung jawab, tidak terlalu berambisi, tidak mempunyai gagasan, tidak mampu menyelesaikan masalah, hanya memikirkan uang, perlu dikendalikan secara

ketat, pemalas dan tidak dapat dipercaya. Sehingga pemimpin tersebut akan memotivasi dengan cara sebagai berikut.

1. Mengatakan dengan jelas apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana membuat semua keputusan.
2. Melakukan pengawasan secara ketat.
3. Tidak menghendaki adanya partisipasi.
4. Mengharapkan kontribusi minimum dalam bentuk gaji.

Teori Y, pemimpin menganggap bawahan: menikmati pekerjaannya, bersedia member kontribusi, bersedia menerima tanggung jawab, dapat membuat keputusan bagi diri sendiri, mampu menanggulangi masalah-masalah, mampu membuat rencana-rencana jangka panjang dan mencapainya, Sehingga pemimpin tersebut akan memotivasi dengan cara berikut:

1. Memberi kesempatan untuk membuat keputusan.
2. Memberi tanggung jawab.
3. Memberi mereka kesempatan memberikan saran-saran dalam menjalankan pekerjaan.
4. Memberi penghargaan dengan cara lain, bukan hanya dengan uang.

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi. Kinerja didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu: perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengaturan *staffing*, negosiasi, investigasi, perwakilan dan pengawasan.

2.1.6 Locus of Control

Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) 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* dibagi menjadi dua dimensi yaitu *internal locus of control* dan *external locus of control*. *Internal locus of control* yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa sebuah penguatan atau hasil perilaku

mereka bergantung pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik pribadi, sedangkan *eksternal locus of control* yaitu sejauh mana orang-orang mengharapkan bahwa penguatan atau hasil adalah bukan muncul dari dalam diri orang tersebut, namun dari suatu kesempatan.

Individu yang mempunyai *internal locus of control* menurut Kreitner dan Kinicki (2003), menyukai hal-hal yang bersifat kompetitif, suka bekerja keras, merasa dikejar waktu dan ingin selalu berusaha lebih baik daripada kondisi sebelumnya. Oleh karena itu akan memiliki perasaan gelisah, khawatir atau cemas yang lebih kecil terhadap masalah yang dihadapinya. Sebaliknya seseorang yang mempunyai *eksternal locus of control* merasa kurang mampu untuk menghadapi masalah-masalah yang timbul pada dirinya. Mereka sering beranggapan bahwa suatu kegagalan merupakan sesuatu yang berada diluar batas kemampuannya dan sering merasa kurang mampu untuk mengatasi kegagalan tersebut. Hal inilah yang akan menimbulkan perasaan cemas, khawatir, gelisah dan merasa tidak berdaya yang lebih besar dibandingkan dengan orang yang mempunyai *internal locus of control*.

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.

2.1.7 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja

Penelitian mengenai partisipasi anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja merupakan suatu bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan dalam literatur akuntansi perilaku (Riyadi, 1998 dalam Indarto dan Ayu, 2011). Partisipasi anggaran akan mempengaruhi kinerja dengan tiga cara yaitu (1) melalui perancangan tujuan anggaran yang lebih tinggi, (2) melalui peningkatan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran serta (3) melalui keuntungan kognitif yang berasal dari pembagian informasi selama partisipasi. Pengumpulan informasi pribadi dalam proses penyusunan anggaran dari manajer tingkat bawah dapat membuat anggaran lebih akurat dan pencapaian tujuan anggaran tersebut kemungkinan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari sudut pandang perusahaan (Kern dan Liao, 1998 dalam Indarto dan Ayu, 2011).

2.1.8 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Locus of Control*, terhadap Kinerja

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

Locus of control memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian Brownel (1981, 1982b) menunjukkan bahwa *locus of control* internal lebih baik daripada *locus of control* eksternal dalam hal partisipasi penyusunan anggaran.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh para ahli baik 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.

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 menambah 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 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 Widanarta kembali diuji oleh Darmawati (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 berbagai 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*).

Penelitian tentang *Locus of Control* sebagai variabel moderating juga dilakukan oleh Mattola (2011). Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel moderating pada PT Kimia Farma Trading dan Distribution. Responden dalam penelitian ini sebanyak 32 orang. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan *locus of control* juga berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk merencanakan anggaran dan berusaha agar anggaran tersebut tercapai. Berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran menjadikan partisipan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan partisipan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

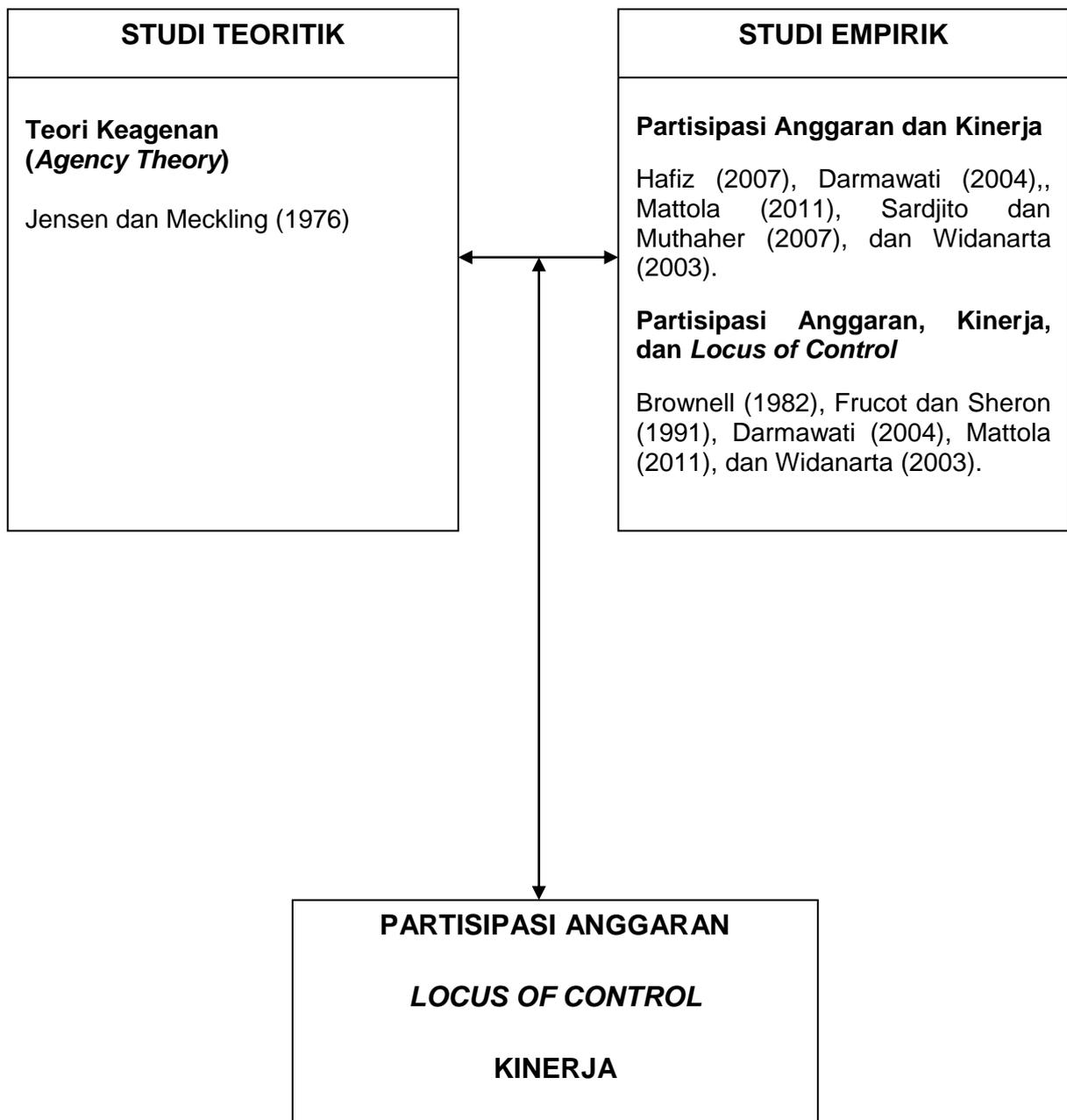
Berdasarkan penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja. Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991), Widanarta (2003), Hafiz (2007), Sardjito dan Muthaher (2007), Ngatemin (2009) dan Mattola (2011) berpendapat bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kinerja. Bertentangan dengan pendapat sebelumnya, Bryan dan Locke (1967) dan Milani (1975) dalam Widanarta (2003) yang berpendapat bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan negatif dengan kinerja.

Teori agensi lebih mengarah pada asimetri informasi antara *principal* dan *agent*. *Principal* mendelegasikan wewenang kepada *agent* untuk

berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dengan harapan keterlibatan *agent* tersebut akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran anggaran.

Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tergantung pada faktor-faktor tertentu atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontinjensi. *Locus of Control* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja jika didukung oleh *locus of control internal* sebab individu dengan *locus of control internal* memiliki upaya untuk mengontrol lingkungan dan menunjukkan pemahaman yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Widanarta (2003) dan Mattola (2011) menyatakan *locus of control* memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja. *Locus of Control internal* diharapkan dapat menjadi penunjang terhadap perilaku individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Untuk lebih jelas dan ringkas mengenai hubungan antara teori-teori yang mendasari penelitian dan studi empirik yang melandasi penelitian dapat dilihat pada gambar 2.1 kerangka proses berpikir.



Gambar 2.1 Kerangka Proses Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan

kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi antara satu sama lain di samping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal, karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya, partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih (Greenberg dan Folger, dalam Suardana dan Suryanawa 2010).

Penelitian Brownell (1982b) berhasil menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini diulangi oleh Brownell dan Mc Innes (1986) 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 Widanarta (2003).

Milani (1975) dalam Widanarta (2003) 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. Berdasarkan gagasan tersebut, dapat ditarik hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebagai berikut.

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.4.2 Partisipasi Anggaran, *Locus of Control* dan Kinerja

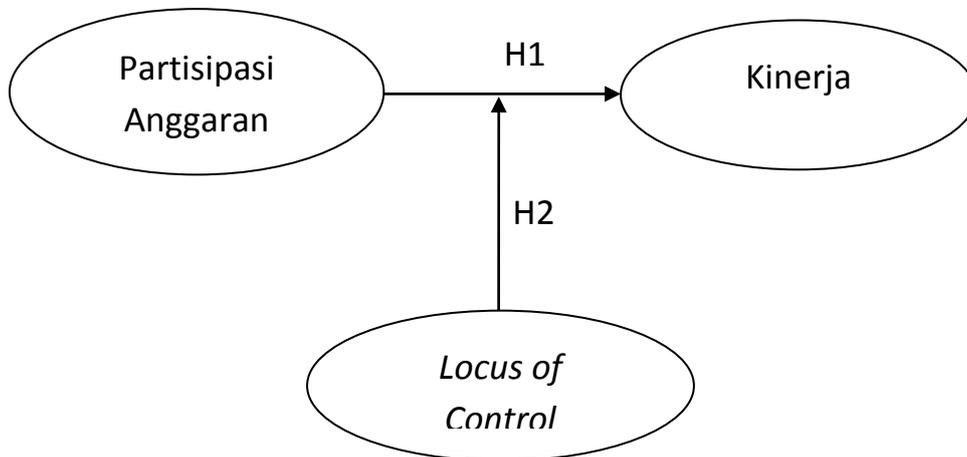
Abdullah (2006), dengan mengambil sampel 100 karyawan PNS pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat meneliti pengaruh langsung budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil

penelitiannya membuktikan bahwa variabel *locus of control* dan kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Widanarta (2003) menguji tingkat efektivitas dari partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial 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.

H₂: *Locus of control* berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

Hubungan antar variabel yang diprediksi dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan apakah terdapat pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Partisipasi anggaran merupakan variabel independen, yaitu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja sebagai variabel dependen sedangkan *locus of control* berperan sebagai variabel moderasi, yaitu variabel yang menguatkan atau memperlemah hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian korelasional. Penelitian ini dikatakan penelitian korelasional sebab terdapat banyak variabel independen yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen yang dalam hal ini adalah kinerja (Indriantoro dan Supomo, 1999:90).

Unit data analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah unit analisis tingkat individual sebab yang diamati adalah perilaku pekerja secara individual. Unit data yang dianalisis adalah data yang berasal dari setiap individual pekerja. Penelitian ini mengambil horison waktu dengan studi satu tahap (*One shot study*) yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan sekaligus. Pengumpulan data dilakukan sekaligus melalui metode survei. Setelah itu tidak dilakukan survei lagi terhadap responden yang sama (Indriantoro dan Supomo, 1999:95).

Pengukuran *construct* dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran interval (*interval scale*). Skala interval merupakan skala pengukuran

yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak *construct* yang diukur. Skala interval dapat dinyatakan dengan angka satu sampai dengan lima atau angka satu sampai dengan tujuh (Indriantoro dan Supomo, 1999:99).

1.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT Telkom Regional VII Makassar. Waktu penelitian dilakukan selama kurang lebih enam bulan.

3.3 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 Telkom Regional VII Makassar yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Semua populasi menjadi sampel dalam penelitian ini. Penelitian terhadap seluruh elemen populasi disebut dengan sensus (Indriantoro dan Supomo, 1999:115).

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:145), data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Data subyek selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan bentuk tanggapan (respon) yang diberikan, yaitu: lisan (verbal), tertulis, dan ekspresi. Dalam penelitian ini respon tertulis diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis (kuesioner) yang diajukan peneliti. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa sumber data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang

diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) (Indriantoro dan Supomo, 1999:146-147).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan jenis data subyek dengan bersumber pada data primer. Oleh karena itu, data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari sumber asli. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subyek (responden) penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Ada dua teknik pengumpulan data dalam metode survei, yaitu: 1) Wawancara, dan 2) Kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 1999:152).

Penelitian ini melakukan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan kuesioner merupakan replikasi dari Mattola (2011). 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.

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

a. Partisipasi Anggaran (X_1)

Variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh keterlibatan karyawan, pengaruh yang dirasakan, dan kontribusi karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan dengan memilih skala pernyataan dari skala likert 1-5. Skala likert satu

mengindikasikan partisipasi anggaran rendah dan skala likert lima menunjukkan partisipasi anggaran yang tinggi.

b. Kinerja (Y)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan 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 dengan lima skala likert. Skala likert lima menunjukkan tingkat kinerja tertinggi sedangkan skala likert satu menunjukkan tingkat kinerja rendah.

c. *Locus of Control* (X₂)

Locus of control didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus eksternal (Rotter, 1996 dalam Widanarta, 2003). Terdapat lima butir pertanyaan yang akan mengukur tingkat *locus of control* dari responden. Setiap pertanyaan terdiri dari lima skala likert. Skala likert lima menunjukkan tingkat *locus of control internal* tinggi dan skala likert satu menunjukkan tingkat *locus of control eksternal* tinggi.

3.7 Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan pengaruh *locus of control* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini

menggunakan aplikasi SPSS *for Windows Ver.20* dan meliputi statistik deskriptif dan analisis regresi.

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis regresi berganda. Pengujian statistik deskriptif ini dilakukan untuk menentukan nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata dan standar deviasi dari ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Model regresi yang digunakan untuk menguji variabel *moderating* adalah metode selisih mutlak. Penelitian ini menggunakan selisih mutlak dengan alasan yaitu model ini memiliki resiko multikolinearitas yang lebih kecil dibandingkan dengan metode interaksi. Analisis regresi variabel selisih mutlak dilakukan dengan meregresikan selisih mutlak variabel terstandarisasi dengan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi (Suliyanto, 2011:218). Berikut merupakan persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

$$Y = a + b_1ZPA + b_2ZLOC + b_3|ZPA - ZLOC| + e$$

Keterangan:

Y	: kinerja
a	: konstanta
ZPA	: <i>standardized</i> partisipasi anggaran
ZLOC	: <i>standardized Locus of Control</i>
b ₁ -b ₃	: koefisien regresi
ZPA - ZLOC	: selisih mutlak variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi.
e	: <i>error term</i> , yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian.

3.7.1 Uji Kualitas Data

Kesimpulan penelitian yang berupa jawaban atau pemecahan masalah penelitian, dibuat berdasarkan hasil proses pengujian data yang meliputi:

pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: reliabilitas dan validitas. Artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang *valid* (Indriantoro dan Supomo, 1999:179-180).

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang dikumpulkan dengan data yang sesungguhnya terjadi pada proyek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh data yang valid. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dengan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Metode yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah uji validitas dengan metode korelasi pearson. Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor *item* dengan skor total dengan tanpa melakukan koreksi terhadap *spurious overlap* (nilai koefisien korelasi yang overestimasi). Skor total *item* adalah penjumlahan dari keseluruhan *item*. Keputusan untuk uji validitas adalah jika r hitung $>$ r tabel, maka dikatakan valid dan jika r hitung $<$ r tabel, maka dikatakan tidak valid (Priyatno, 2013: 19-25).

2. Uji Reliabilitas

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 diukur dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Kuesioner dinyatakan *reliable* jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Mattola, 2011)

3.7.2 Uji asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji kenormalan data dan dideteksi dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik atau dapat juga dengan melihat histogram dari residualnya. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. (Ngatemin, 2009)

Metode statistik yang biasa digunakan untuk mendeteksi apakah data sudah terdistribusi secara normal adalah pengujian statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Konsep dasar dari uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test* adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan normalitas baku. Jika signifikansi di atas 0,05 perbedaan yang signifikan tidak terjadi, yang berarti data terdistribusi normal. Jika signifikansi di bawah 0,05, terdapat perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, yang berarti data tersebut tidak terdistribusi normal (Ghozali, 2009 dalam Samsi, 2012).

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah tiap-tiap variabel bebas berhubungan secara linear. Uji multikolinearitas artinya ada hubungan kuat antara semua atau beberapa variabel penjelas dalam model regresi yang digunakan.

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya multikolinearitas atau korelasi yang tinggi antarvariabel independen dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Tolerance mengukur variabilitas variabel independen terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, *tolerance* yang rendah berarti nilai VIF nya tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah *tolerance* lebih kecil dari 0,10 atau sama dengan VIF lebih besar dari 10 (Ghozali, 2009 dalam Samsi 2012).

3. Uji Heteroskedastisitas

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

Metode grafik yang biasa digunakan adalah grafik plot, antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* (Ghozali, 2009 dalam Samsi, 2012). Dasar analisis adalah:

- a. jika ada pola tertentu seperti titik-titik membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3 Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi klasik, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan melakukannya secara statistik. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan pengaruh *locus of control* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja, dalam hal ini *locus of control* berperan sebagai variabel moderasi. *Statistical Package For Social Science* (SPSS) akan digunakan untuk membantu proses analisis linear berganda.

Pengujian hipotesis dengan regresi berganda yang melibatkan variabel moderasi dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu uji interaksi, uji selisih mutlak, dan uji residual. Penelitian ini menggunakan uji selisih mutlak. *Locus of control* dikatakan sebagai variabel moderasi jika nilai signifikan dibawah 0,05. Sementara itu, uji statistik F dan uji statistik t digunakan untuk melihat pengaruh simultan dan parsial variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis ini sering disebut pengujian signifikansi keseluruhan (*overall significance*) terhadap garis regresi yang ingin menguji apakah Y secara linear berhubungan dengan X_1 dan X_2 . *Joint* hipotesis dapat diuji dengan teknik analisis *variance* (ANOVA) (Ghozali, 2009 dalam Samsi, 2012).

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan

terhadap variabel dependen atau dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikan F hitung yang berada di bawah 0,05. Sebaliknya F hitung $<$ F tabel dengan signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga dilakukan dengan melihat signifikansi nilai F hitung yang berada di atas 0,05 (Thohiri, 2012 dalam Samsi, 2012).

2. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu independen terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan. Jika nilai t hitung $>$ t tabel dengan signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikan t hitung di bawah 0,05. Sebaliknya, jika t hitung $<$ t tabel dengan signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga dilakukan dengan melihat signifikansi t hitung yang berada di atas 0,05 (Ghozali, 2009 dalam Samsi, 2012).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner pada responden dengan mendatangi langsung lokasi pengambilan sampel yaitu karyawan PT Telekomunikasi Regional VII Makassar yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada tiga divisi yaitu divisi *Consumer Service*, divisi *Human Resource Center*, dan divisi *Finance*. Proses pendistribusian hingga pengumpulan data dilakukan kurang lebih dua minggu yaitu dari tanggal 18 Maret–8 April 2013. Kuesioner dibagikan kepada 42 karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Distribusi kuesioner dalam penelitian ini secara lengkap tersaji dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Distribusi kuesioner	42	100%
2	Kuesioner yang kembali	36	86%
3	Kuesioner yang tidak kembali	6	14%
4	Kuesioner yang cacat	0	0%
5	Kuesioner yang dapat diolah	36	86%

n sampel = 36
Response Rate = $(36/42) \times 100\% = 86\%$

Sumber: Data Primer, diolah 2013

4.1.1 Karakteristik Responden

Responden terdiri dari tiga divisi pada PT Telekomunikasi Regional VII Makassar. Sebanyak 36 kuesioner yang telah dikembalikan oleh responden dan dapat dipergunakan dalam pengolahan data. Adapun karakteristik responden dapat dilihat sebagai berikut.

1. Jenis Kelamin

Hasil olah data untuk jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Pria	22	61,1
Wanita	14	38,9
Total	36	100,0

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling banyak adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 22 orang atau sebesar 61,1%.

2. Tingkat Usia

Hasil olah data untuk tingkat usia responden dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tingkat Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persen
20-29 tahun	4	11,1
30-39 tahun	11	30,6
39-49 tahun	13	36,1
> 49 tahun	8	22,2
Total	36	100,0

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa usia responden rata-rata berkisar antara 39-49 yaitu berjumlah tiga belas orang atau sebesar 36,1%.

3. Lama Bekerja

Hasil olah data untuk lama bekerja responden dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persen
3-6 tahun	5	13,9
6-9 tahun	11	30,6
> 9 tahun	20	55,6
Total	36	100,0

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata responden bekerja selama lebih dari sembilan tahun yaitu sebanyak dua puluh orang atau sebesar 55,6%.

4. Keterlibatan Penyusunan Anggaran

Hasil olah data untuk lama keterlibatan responden dalam penyusunan anggaran dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Keterlibatan Penyusunan Anggaran

Keterlibatan Penyusunan Anggaran	Frekuensi	Persen
< 3 tahun	9	25,0
3-5 tahun	9	25,0
6-8 tahun	8	22,2
> 9 tahun	10	27,8
Total	36	100,0

Sumber: Output SPSS 20, 2013

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden paling banyak terlibat dalam penyusunan anggaran selama lebih dari sembilan tahun yaitu sebanyak sepuluh orang atau sebesar 27,8%.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian. Analisis penelitian didasarkan pada hasil jawaban responden terhadap sembilan belas pertanyaan. Hasil uji statistik deskriptif secara keseluruhan ditunjukkan oleh tabel berikut.

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel secara Keseluruhan

Variabel Penelitian	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standard Deviation
Partisipasi Anggaran	6-30	15-28	22,53	3,798
<i>Locus of Control</i>	5-25	13-24	19,42	3,065
Kinerja	8-40	23-35	31,64	4,499

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan tabel 4.6 tersebut dapat dideskripsikan bahwa untuk variabel partisipasi anggaran dimana kisaran teoritis bernilai antara 6-30, kisaran aktual terendah lima belas dan tertinggi 28, nilai rata-rata 22,53, dan standar deviasi sebesar 3,798. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa responden menjawab pada kisaran tiga dan empat. Dengan demikian untuk variabel partisipasi anggaran kecenderungannya di atas rata-rata. Variabel *Locus of Control* dengan nilai kisaran teoritis 5-25, kisaran aktual terendah tiga belas dan tertinggi 24, nilai rata-rata 19,42 dan standar deviasi 3,065. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa responden menjawab pada kisaran empat dan lima. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki *locus of control internal* yang tinggi. Variabel kinerja dengan nilai kisaran teoritis 8-40, kisaran aktual terendah 23 dan tertinggi 35, nilai rata-rata 31,64 dan standar deviasi 4,499. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa responden menjawab pada kisaran empat dan lima. Hal ini mengindikasikan tingkat kinerja yang tinggi.

Jawaban responden tentang variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan kinerja dianalisis dengan menggunakan lima skala *likert* untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Hasil analisis jawaban responden untuk setiap item pertanyaan pada setiap variabel dapat dilihat berikut ini.

1. Partisipasi Anggaran

Hasil analisis jawaban responden untuk setiap item pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Variabel Partisipasi Anggaran (PA)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan											
	PA 1		PA 2		PA 3		PA 4		PA 5		PA 6	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	4	11%	2	6%	2	6%	2	6%
3	8	22%	8	22%	13	36%	16	44%	15	42%	16	44%
4	12	33%	21	58%	16	44%	11	31%	14	39%	13	36%
5	16	44%	7	19%	3	8%	7	19%	5	14%	5	14%
Total	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%
Rata-rata	4,22		3,97		3,5		3,64		3,61		3,58	
Deviasi Std.	0,797		0,654		0,811		0,867		0,803		0,806	

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata responden memilih skala *likert* empat dan tiga pada keseluruhan pertanyaan dan tidak ada yang memilih skala *likert* satu. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat partisipasi yang cukup tinggi dalam penyusunan anggaran.

2. Locus of Control

Hasil analisis jawaban responden untuk setiap item pertanyaan pada variabel *locus of control* dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Variabel *Locus of Control* (LOC)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan									
	LOC 1		LOC 2		LOC 3		LOC 4		LOC 5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	1	3%	1	3%	3	8%	1	3%	3	8%
3	9	25%	11	31%	12	33%	13	36%	17	47%
4	14	39%	17	47%	14	39%	15	42%	10	28%
5	12	33%	7	19%	7	19%	7	19%	6	17%
Total	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%
Rata-rata	4,03		3,83		3,69		3,78		3,53	
Deviasi Std.	0,845		0,775		0,889		0,797		0,878	

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hampir semua item pertanyaan dijawab oleh responden dengan skala *likert* empat dan tidak ada yang memilih skala *likert*

satu. Hal ini berarti bahwa responden secara mayoritas memiliki *locus of control internal* yang cukup tinggi.

3. Kinerja

Hasil analisis jawaban responden untuk setiap item pertanyaan pada variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Variabel Kinerja (KIN)

Nilai Jawaban Responden	Item Pertanyaan															
	KIN 1		KIN 2		KIN 3		KIN 4		KIN 5		KIN 6		KIN 7		KIN 8	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	2	6%	2	6%
3	6	17%	13	36%	9	25%	14	39%	4	11%	12	33%	17	47%	18	50%
4	13	36%	22	61%	24	67%	17	47%	23	64%	21	58%	17	47%	13	36%
5	17	47%	1	3%	3	8%	4	11%	9	25%	3	8%	0	0%	3	8%
Total	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%	36	100%
Rata-rata	4.31		3.67		3.83		3.67		4.14		3.75		3.42		3.47	
Deviasi Std.	0.749		0.535		0.561		0.717		0.593		0.604		0.604		0.736	

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa untuk pertanyaan ke-2, 3, 4, 5, dan 6 responden paling banyak memilih skala *likert* empat dan untuk keseluruhan pertanyaan, tidak ada responden yang memilih skala *likert* satu. Hal ini berarti bahwa kinerja responden cukup tinggi.

4.3 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Pengujian validitas menunjukkan ketelitian serta ketepatan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Untuk mengetahui validitas pertanyaan dari setiap variabel, maka r_{hitung} dibandingkan dengan r_{tabel} . R_{tabel} dapat dihitung dengan df (*degree of freedom*) yaitu dengan rumus $df = N - 2$. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 36, sehingga $df = 36 - 2 = 34$, $r(0,05;34) = 0,3291$.

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid. Hasil pengujian validitas untuk setiap variabel ditampilkan dalam tabel-tabel berikut.

1. Partisipasi Anggaran

Hasil uji validitas data untuk variabel partisipasi anggaran dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0,701	0,3291	Valid
2	0,565	0,3291	Valid
3	0,664	0,3291	Valid
4	0,768	0,3291	Valid
5	0,603	0,3291	Valid
6	0,738	0,3291	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari r_{tabel} . Hal ini berarti bahwa semua indikator/item pertanyaan yang mengukur variabel partisipasi anggaran adalah valid.

2. Locus of Control

Hasil uji validitas data untuk variabel *locus of control* dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas *Locus of Control*

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0,858	0,3291	Valid
2	0,797	0,3291	Valid
3	0,728	0,3291	Valid
4	0,772	0,3291	Valid
5	0,678	0,3291	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.11 menunjukkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari r_{tabel} . Hal ini berarti bahwa semua indikator/item pertanyaan yang mengukur variabel *locus of control* dapat dinyatakan valid.

3. Kinerja

Hasil uji validitas untuk variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kinerja

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	0,880	0,3291	Valid
2	0,675	0,3291	Valid
3	0,579	0,3291	Valid
4	0,771	0,3291	Valid
5	0,727	0,3291	Valid
6	0,681	0,3291	Valid
7	0,588	0,3291	Valid
8	0,640	0,3291	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa *Corrected Item-Total Correlation* (r_{hitung}) untuk setiap item pertanyaan lebih besar dari 0,339 yang merupakan nilai dari r_{tabel} . Hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang mengukur variabel kinerja dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu instrumen tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Metode yang digunakan adalah metode *Alpha Cronbach*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai *alpha* > 0,601. Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,762 > 0,601	Reliabel
<i>Locus of Control</i>	0,822 > 0,601	Reliabel
Kinerja	0,846 > 0,601	Reliabel

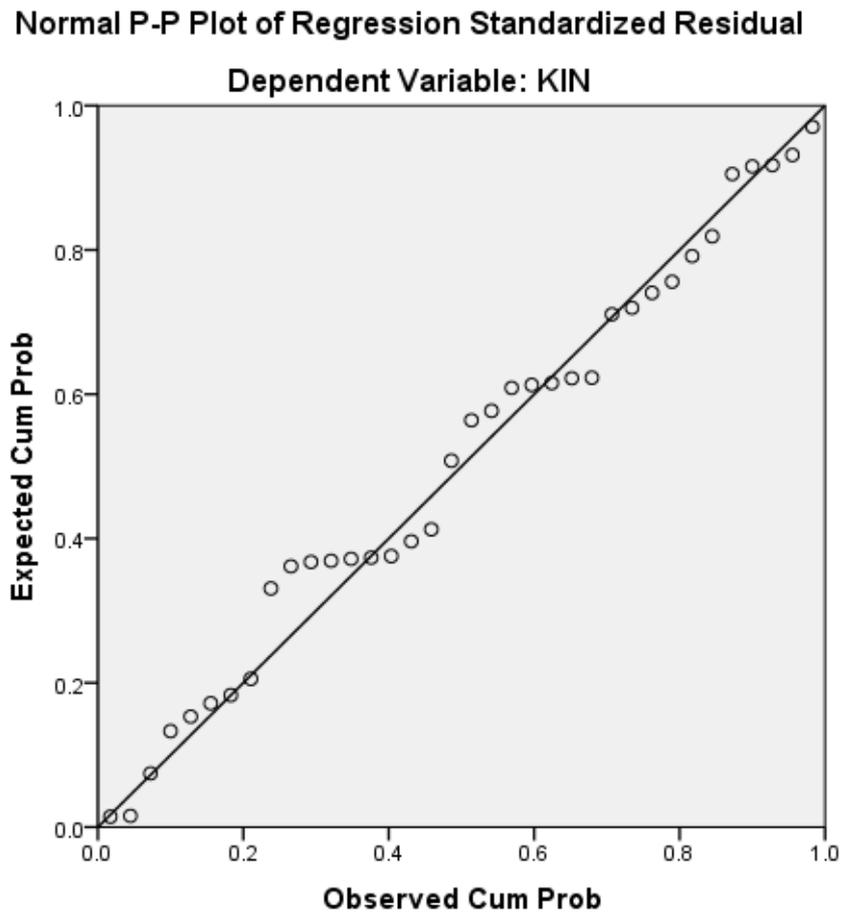
Sumber: Data Primer, diolah 2013

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas menunjukkan bahwa semua variabel yang dijadikan instrumen adalah reliabel atau dapat dipercaya dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data sebab nilai *cronbach's alpha* > 0,601. Reliabilitas yang semakin tinggi menunjukkan hasil ukur yang didapatkan semakin terpercaya.

4.4 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Ada dua metode dalam menguji normalitas, yaitu metode grafik dan metode statistik. Metode grafik yang biasa digunakan adalah *normal probability plot*, yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.



Gambar 4.1 *Normal Probability Plot*

Gambar 4.1 di atas terlihat ada distribusi data yang sedikit keluar dari garis diagonal. Pengujian normalitas secara grafik tidak cukup untuk membuktikan apakah data sudah berdistribusi normal atau tidak karena pengujian normalitas dengan menggunakan metode grafik masih memiliki kekurangan, yaitu persepsi setiap orang dapat berbeda dalam menilai normalitas distribusi data pada sebuah grafik. Oleh karena itu, metode statistik juga diperlukan dalam menguji normalitas data.

Uji *Kolmogorov-Smirnov* biasanya digunakan untuk menguji normalitas data, dengan melihat tingkat signifikansi 0,05. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas adalah dengan melihat probabilitas *asym.sig (2-tailed)*. Jika

asympt.sig (2-tailed) lebih besar dari 0,05 data berdistribusi normal. Sebaliknya, jika *asympt.sig (2-tailed)* lebih kecil dari 0,05, data tidak terdistribusi secara normal.

Hasil uji normalitas (lampiran 7) menunjukkan nilai probabilitas *asympt.sig (2-tailed)* partisipasi anggaran (PA), *locus of control* (LOC), dan kinerja (KIN) masing-masing sebesar 0,933; 0,489; dan 0,271. Hasil statistik menunjukkan bahwa semua nilai probabilitas *asympt.sig (2-tailed)* dari variabel-variabel yang diteliti lebih besar dari 0,05. Jadi, dapat disimpulkan data sampel berdistribusi normal.

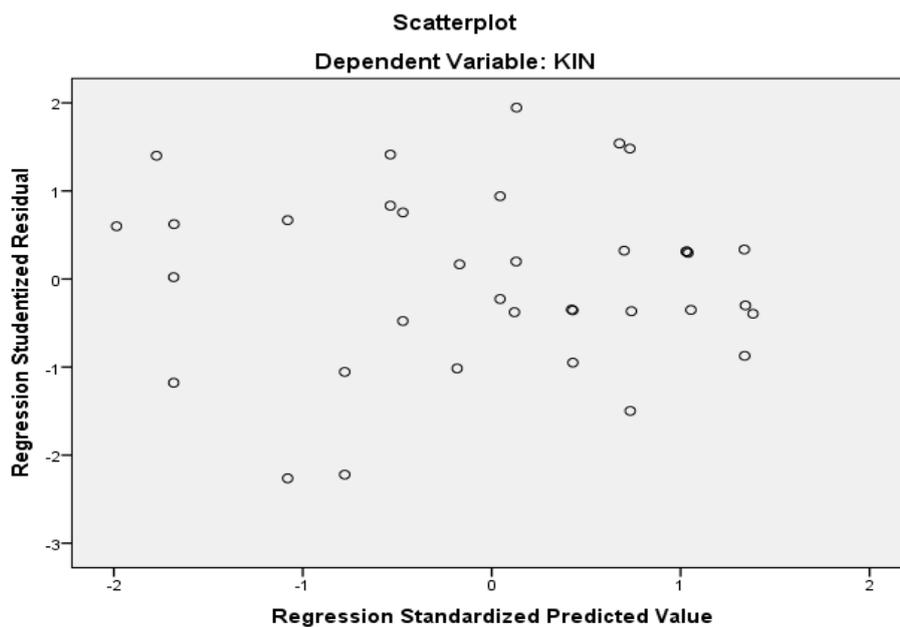
2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk menemukan apakah terjadi korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas di antara variabel independen, nilai *variance inflation factors* (VIF) dan nilai *tolerance* dapat digunakan. Bila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari sepuluh, maka multikolinearitas tidak terjadi.

Hasil uji multikolinearitas (lampiran delapan) menunjukkan bahwa nilai *tolerance* indeks partisipasi anggaran (ZscorePA), *locus of control* (ZscoreLOC), dan variabel hubungan moderasi yaitu (PA_LOC) masing-masing sebesar 0,514; 0,468; dan 0,873. Nilai VIF dari ketiga variabel independen masing-masing sebesar 1,945; 2,139; dan 1,146. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dari ketiga variabel independen lebih besar dari 0,10 sedangkan nilai VIF ketiga variabel tersebut lebih kecil dari sepuluh. Oleh karena itu, dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas diantara variabel independen.

3. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa variansi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Variansi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Ada dua metode yang dapat digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dalam model regresi, yaitu metode grafik dan metode statistik. Metode grafik yang biasa digunakan untuk menguji heterokedastisitas adalah grafik plot, antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika ada pola tertentu yang terbentuk dalam *scatterplot*, mengindikasikan heterokedastisitas telah terjadi. Jika tidak ada pola yang jelas, heterokedastisitas tidak terjadi.



Gambar 4.2 Pengujian Heterokedastisitas *Scatterplot*

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan sementara bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi ini. Pengujian secara grafik saja tidak cukup untuk membuktikan tidak adanya heterokedastisitas dalam model regresi karena persepsi setiap orang berbeda dalam menilai grafik *scatterplot* tersebut. Oleh karena itu, pengujian secara statistik juga akan dilakukan. Metode statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji glejser. Bila signifikan di atas 0,05, dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil uji heterokedastisitas (lampiran Sembilan) menunjukkan bahwa nilai signifikan pada partisipasi anggaran (PA), *locus of control* (LOC), dan variabel selisih mutlak (PA_LOC) masing-masing sebesar 0,619; 0,414; dan 0,077. Nilai signifikan ketiga variabel ini lebih besar dari 0,05. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi heterokedastisitas.

4.5 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, pengujian secara statistic perlu dilakukan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja, dalam hal ini, *locus of control* berperan sebagai variabel moderasi. Proses analisis data ini akan dibantu dengan program computer *Statistical Package For Social Science* (SPSS).

1. Analisis Regresi Variabel Moderasi

Pengujian hipotesis dengan regresi berganda yang melibatkan variabel moderasi dapat dilakukan dengan uji selisih mutlak. Uji selisih mutlak merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier yang mengandung unsur selisih mutlak

(selisih antara dua tau lebih variabel independen yang telah terstandarisasi) dalam persamaan regresinya. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan nilai *standardized* untuk variabel partisipasi anggaran (X_1) dan *locus of control* (X_2). Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel moderat dilakukan dengan meregresikan selisih mutlak variabel terstandarisasi dengan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi.

2. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Koefisien korelasi (R) menunjukkan derajat hubungan (korelasi) antara variabel independen dan dependen. Berdasarkan hasil uji statistik (lampiran sepuluh), koefisien korelasi menunjukkan nilai sebesar 0,880 yang menandakan bahwa tingkat korelasi antar variabel independen dan dependen sebesar 88 persen. Jadi, dapat disimpulkan koefisien partisipasi anggaran, *locus of control*, dan variabel interaksi mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja dikarenakan nilai koefisien korelasi yang lebih dari 50 persen.

Koefisien determinasi (*adjusted R square* pada lampiran sepuluh) menunjukkan nilai sebesar 0,754. Hal ini berarti 75,4 persen perubahan-perubahan dalam kinerja dapat dijelaskan oleh perubahan dari partisipasi anggaran, *locus of control*, dan variabel selisih mutlak sedangkan sisanya, yaitu sebesar 24,6 persen dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

3. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga

dilakukan dengan melihat nilai signifikan F hitung yang berada di bawah 0,05. Sebaliknya, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dengan signifikan 0,05 dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga dilakukan dengan melihat signifikan F hitung yang berada di atas 0,05. Cara menentukan F tabel adalah mengetahui derajat bebas (df) untuk pembilang dan penyebut dengan melihat tabel F (lampiran lima belas). Derajat bebas pembilang diketahui dengan jumlah variabel dikurangi satu sedangkan derajat bebas penyebut diketahui dengan jumlah sampel pembentuk regresi dikurangi jumlah variabel. Derajat bebas pembilang adalah dua dan derajat bebas penyebut adalah 33.

Berdasarkan uji ANOVA atau uji statistik F (lampiran sebelas) diperoleh nilai F hitung sebesar 36,786 sedangkan nilai F tabel sebesar 3,28. Hasil yang diperoleh adalah nilai F hitung $>$ nilai F tabel dengan nilai signifikan F hitung lebih kecil dari 0,05, yaitu sebesar 0,000. Jadi, dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi partisipasi anggaran, *locus of control*, dan variabel selisih mutlak tidak sama dengan nol atau ketiga variabel tersebut secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

4. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Jika nilai t hitung $>$ t tabel dengan signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat juga dilakukan dengan melihat nilai signifikan t hitung yang berada di bawah 0,05. Sebaliknya, jika t hitung $<$ t tabel dengan signifikansi 0,05, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen atau dapat

juga dilakukan dengan melihat signifikansi t hitung yang berada di atas 0,05. Cara menentukan t tabel adalah mengetahui tingkat signifikansi atau probabilitas (pr) dan derajat bebas (df) dalam tabel t (lampiran empat belas). Signifikansi atau probabilitas yang digunakan adalah 0,05. Derajat bebas adalah banyaknya sampel dikurangi dengan jumlah variabel, yaitu sebesar 33.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik atau uji t (lampiran dua belas) diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 29,253 + 1,404X_1 + 1,639X_2 + 1,658|ZPA \times ZLOC| + e$$

a. Konstanta

Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 59,656 dengan nilai signifikan 0,000 sedangkan nilai t tabel signifikansi 0,05 sebesar 1,69236. Nilai t hitung lebih besar daripada t tabel dan nilai signifikan lebih kecil daripada 0,05, sehingga dapat disimpulkan konstanta dalam penelitian ini signifikan. Pada persamaan regresi di atas, konstanta memiliki koefisien regresi sebesar 59,656 yang berarti jika variabel partisipasi anggaran, *locus of control*, dan variabel selisih mutlak dianggap konstan, kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 59,656.

b. Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 3,371 dengan tingkat signifikan 0,002 sedangkan nilai t tabel sebesar 1,69236 dengan signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dengan nilai signifikan variabel partisipasi anggaran lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja

sehingga menerima hipotesis pertama yang menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

c. *Locus of Control*

Variabel *locus of control* (X_2) memiliki t hitung sebesar 1,639 dengan nilai signifikan 0,001 sedangkan nilai t tabel 1,69236 dengan signifikansi 0,05. Nilai t hitung yang diperoleh lebih besar dari nilai t tabel dan tingkat signifikan variabel *locus of control* lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti *locus of control* (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.

d. Selisih mutlak antara partisipasi anggaran dan *locus of control*

Variabel selisih mutlak antara partisipasi anggaran dan *locus of control* (X_3) memiliki nilai t hitung 1,658 dengan nilai signifikan sebesar 0,016 sedangkan nilai t tabel 1,69236 dengan signifikansi 0,05. Nilai t hitung yang diperoleh lebih besar daripada nilai t tabel dan nilai signifikan variabel selisih mutlak lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti selisih mutlak partisipasi anggaran dengan *locus of control* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Hasil signifikan di bawah 0,05 juga menandakan *locus of control* merupakan variabel moderasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

4.6 Pembahasan Penelitian

4.6.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hafiz (2007), Widanarta (2003), Darmawati (2004) dan Mattola (2011).

Secara teori, keterlibatan karyawan dalam partisipasi anggaran dianggap penting untuk mengatasi masalah keagenan antara manajemen dan pemilik, karena dipandang sebagai upaya mengurangi asimetri informasi antara *stakeholder* dan manajemen. Pelaksanaan partisipasi anggaran yang baik adalah ketika para karyawan yang dimana lebih mengetahui kondisi lokal suatu organisasi melaksanakan prinsip transparansi, yaitu adanya keterbukaan informasi. Semakin baik penerapan partisipasi anggaran, maka semakin banyak informasi yang diungkapkan guna mencegah asimetri informasi.

Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran sangat bermanfaat bagi perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri sebab dapat meningkatkan semangat kerja dan tanggung jawab moral karyawan untuk mensukseskan rencana kerja yang dimaksud. Adanya partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran menyebabkan sikap respek terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dengan demikian, akan mendorong bawahan yang berpartisipasi untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat. Proses ini akan menghasilkan anggaran yang lebih realistis untuk dicapai oleh para karyawan. Hal ini akan memudahkan karyawan untuk mencapai hal-hal yang ditargetkan dalam anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian ini tidak sependapat dengan yang dilakukan Milani (1975) dan Bryan dan Locke (1967) dalam Widanarta (2003) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama.

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

Berdasarkan hasil pengujian statistik menyatakan bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh *locus of control* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Widanarta (2003) dan Mattola (2011). *Locus of control* sebagai karakteristik psikologis memegang peranan yang penting dalam menentukan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi kejadian dalam hidupnya. 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*.

Locus of control yang berbeda bisa mencerminkan kinerja yang berbeda. Karyawan yang memiliki *locus of control internal* akan memiliki pengaruh yang lebih besar pada partisipasi anggaran serta proses pencapaian anggaran dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *locus of control eksternal*. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki *locus of control internal* cenderung lebih memiliki inisiatif yang tinggi, selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil, sedangkan karyawan yang memiliki *locus of control eksternal* cenderung kurang inisiatif dan mudah menyerah terhadap tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itulah maka karyawan dengan *locus of control internal* dapat memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan *locus of control eksternal*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan *locus of control* sebagai variabel moderating pada PT Telkom Regional VII Makassar. Berdasarkan pada hasil analisis yang telah diuraikan, kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut.

- a. Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merasa bertanggung jawab terhadap apa yang telah mereka tetapkan sehingga akan mendorong inisiatif yang lebih besar yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.
- b. *Locus of control* sebagai variabel moderasi memiliki pengaruh yang positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *locus of control internal* yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang besar pada partisipasi anggaran sehingga memiliki kinerja yang tinggi.

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat diajukan untuk penelitian berikutnya adalah sebagai berikut.

- a. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja untuk dijadikan variabel moderasi seperti budaya organisasi, pelimpahan wewenang dan *Job Relevant Information*.
- b. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas area *survey*, tidak hanya di satu perusahaan saja tetapi pada beberapa perusahaan agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini sendiri memiliki keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya agar dapat mendapatkan hasil yang lebih baik, yaitu sebagai berikut.

- a. Penelitian ini menggunakan kembali *locus of control* sebagai variabel moderasi.
- b. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel moderasi yaitu *locus of control* sehingga kurang menambah informasi mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja.
- c. Penelitian dilakukan tidak disertai dengan wawancara langsung melainkan hanya dengan menggunakan kuesioner sehingga persepsi responden belum tentu mencerminkan keadaan sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*. Tesis. Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, (Online), (<http://eprints.undip.ac.id>, diakses 25 Oktober 2012).
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Ayu, Stephana D dan Indarto, Stefani L, 2011. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information. *Seri Kajian Ilmiah*, (Online), Vol 14 No 1, (<http://www.unika.ac.id>, diakses 05 November 2012).
- Brownell, P. 1982a, A Field study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *The Accounting Review*, pp.766-777, (online), (<http://mit.dspace.org/>, diakses 25 oktober 2012).
- Brownell, P. 1982b. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20: 12-27, (online), (<http://dspace.mit.edu/>, diakses 25 oktober 2012).
- Brownell, P dan Mc Innes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 6: 587-600, (online), (<http://dspace.mit.edu/>, diakses 25 oktober 2012).
- 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, (Online), Medan: Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. (<http://repository.usu.ac.id>, diakses 05 November 2012).
- Dharmanegara, I.B.A. 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. 2012. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Makassar.
- Frucot, V dan Sheron W.T. 1991. Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review*, 1: 80-99, (online), (<http://halshs.archives-ouvertes.fr/>, diakses 25 Oktober 2012).
- Garrison, Ray H., Norren, Eric W. 2000. *Managerial Accounting*, Terjemahan Budi Santoso. Jakarta: Salemba Empat.

- Greenhalgh, L dan Rosenblatt. 1984. *Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity*. *Academy of Management Review*, 9: 438-448, (online), (<http://teaching.ust.hk/>, diakses 25 Oktober 2012).
- Hafiz, W.F. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cakra Compact Aluminium Industries*. Skripsi. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, (Online), (<http://repository.usu.ac.id>, diakses 25 Oktober 2012)
- Hansen, D.R., Mowen, M. 2004. *Management Accounting*, Terjemahan Dewi Fitriyani. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M.S.P, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, A. 2002. Perkembangan Penelitian Akuntansi Keperilakuan: Berbagai Teori dan Pendekatan yang Melandasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, (Online), Vol 6: 91-92, (<http://journal.uii.ac.id>, diakses 02 November 2012).
- Ikhsan dan Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Jensen, Michael C. dan William H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, (Online), Vol. 3, No. 4, Pp. 305-360, (<http://www.ssrn.com/>, diakses 02 November 2012).
- Latuheru, BP. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 7: 26, (Online), (<http://repository.uii.ac.id>, diakses 02 November 2012).
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ngatemin. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Tesis. (Online), Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. (<http://repository.usu.ac.id>, diakses 06 November 2012).
- Nurchayani, K. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. (Online). Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Dioneoro. (<http://eprints.undip.ac.id>, diakses 04 November 2012).

- Mattola, R. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Priyatno, D. 2009. *Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Priyatno, D. 2013. *Mandiri Belajar Analisis Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Samsi, Herlina. 2012. *Pengaruh Corporate Governance terhadap Hubungan Corporate Social Responsibility dan Nilai Perusahaan*. Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
- Sardjito, dan Muthaheer. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X. IAI*.
- Suliyanto, 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Widanarta, Nitya. 2003. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan Locus of Control sebagai Moderating*. Tesis. Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, (online), (<http://eprints.undip.ac.id/>), diakses 25 onktober 2012).
- Wirjono, A.R dan Raharjo, A.B. 2007. Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal KINERJA*, (Online) 1: 50-63, (<http://www.uajy.ac.id>), diakses 02 November 2012).

Lampiran 1

PETA TEORI

No.	Penulis/Topik/Judul Buku/Artikel	Tujuan Penelitian/Penulisan Buku/Artikel	Konsep/Teori/Hipotesis	Variabel Penelitian dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian/Isi Buku
1.	Widanarta, 2003, Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan <i>Locus of Control</i> sebagai variabel moderating (online).	Mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, pengaruh partisipasi anggaran dan kultur organisasi terhadap kinerja manajerial, dan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan <i>locus of control</i> terhadap kinerja pada Pertamina unit pengolahan VI Balongan.	1. Akuntansi 2. Keperilakuan 3. Kultur Organisasi 4. <i>Locus of Control</i> 5. Kinerja	Variabel: 1. Partisipasi Anggaran 2. <i>Locus of Control</i> 3. Kultur Organisasi 4. Kinerja Teknik Analisis: Multiple Regression dengan bantuan SPSS 10.0	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja. 2. Interaksi antara kultur organisasional sebagai variabel moderating dengan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 3. Interaksi antara <i>locus of control</i> sebagai variabel moderating dengan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.	R. Eti Darmawanti, 2004, Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan <i>Locus of Control</i> sebagai variabel Moderating terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja (Online).	Menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, pengaruh <i>locus of control</i> terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja, pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja, dan pengaruh <i>locus of control</i> terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akuntansi Keperilakuan 2. <i>Locus of Control</i> 3. Partisipasi Anggaran 4. Kinerja 5. Kepuasan Kerja 	<p>Variabel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelimpahan Wewenang 2. <i>Locus of Control</i> 3. Partisipasi Anggaran 4. Kepuasan Kerja 5. Kinerja <p>Teknik Analisis: Moderated Regression Analysis (MRA).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial. 2. Ada pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. 3. <i>Locus of control</i> tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. 4. Partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang tidak kuat dengan kepuasan kerja. 5. Pelimpahan wewenang tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi
----	--	---	---	--	---

					anggaran dengan kepuasan kerja. 6. <i>Locus of Control</i> mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja.
3.	Frisilia Wihafina Hafiz, 2007, Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cakra Compact Aluminium Industries (Online)	Menguji secara empiris pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.	1. Akuntansi Keperilakuan 2. Partisipasi Anggaran 3. Kinerja	Variabel: 1. Partisipasi Anggaran 2. Kinerja Teknik Analisis Data: <i>Statistical Production and Service Solution</i>	1. Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang kuat.
4.	Ridwan Mattola, 2011, Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja dengan <i>Locus of Control</i> sebagai variabel moderating pada PT Kimia Farma Trading dan Distribution (Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin).	Menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan pengaruh <i>locus of control</i> terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.	1. Partisipasi anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. <i>Locus of Control</i> akan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.	Variabel: 1. Partisipasi anggaran 2. <i>Locus of Control</i> 3. Kinerja	1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja. 2. <i>Locus of Control</i> berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja.

5.	Frucot dan Sheron, 1991, Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction (Online, The Accounting Review)	Menguji secara empiris pengaruh <i>locus of control</i> terhadap kepuasan kerja, pengaruh <i>locus of control</i> pada kinerja manajerial, pengaruh <i>cultural dimension</i> pada hubungan <i>locus of control</i> dan kinerja manajerial.		Variabel: 1. Partisipasi anggaran 2. <i>Locus of control</i> 3. <i>Cultural dimension</i> 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja Manajerial Teknik Analisis: Analisis Regresi	1. Pengaruh <i>locus of control</i> pada kepuasan kerja tidak signifikan. 2. Pengaruh <i>locus of control</i> pada kinerja manajerial signifikan pada <i>high level manager</i> daripada <i>low manager</i> . 3. <i>Cultural dimension</i> berpengaruh positif pada hubungan <i>locus of control</i> dan kinerja manajerial.
6.	Brownell dan Mc Innes, 1986, Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance (Online, The Accounting Review).	Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.		Variabel: 1. Anggaran Partisipasi 2. Kinerja Manajerial Teknik Analisis: Analisis Regresi	1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN

I. DATA DIRI RESPONDEN

1. Nama (*boleh dikosong*) :

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. PENGUKURAN VARIABEL OPERASIONAL

A. Partisipasi Anggaran

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

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

1	2	3	4	5
tidak satupun anggaran			semua anggaran	

2. Anggaran belum diputuskan sampai saya merasa puas dengan anggaran tersebut.

1	2	3	4	5
sangat tidak setuju			sangat setuju	

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 pernah				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 pertanyaan.

Keterangan:

1. 5 : Sangat Setuju
2. 4 : Setuju
3. 3 : Ragu-ragu
4. 2 : Tidak Setuju
5. 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 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 1 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 yang 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 3

Uji Validitas

1. Partisipasi Anggaran

Correlations

[DataSet0]

Correlations

		PA 1	PA 2	PA 3	PA 4	PA 5	PA 6
PA 1	Pearson Correlation	1	.396	.354	.409	.362	.326
	Sig. (2-tailed)		.017	.034	.013	.030	.052
	N	36	36	36	36	36	36
PA 2	Pearson Correlation	.396	1	.135	.284	.305	.303
	Sig. (2-tailed)	.017		.433	.093	.070	.073
	N	36	36	36	36	36	36
PA 3	Pearson Correlation	.354	.135	1	.427**	.176	.546**
	Sig. (2-tailed)	.034	.433		.009	.306	.001
	N	36	36	36	36	36	36
PA 4	Pearson Correlation	.409	.284	.427**	1	.367	.555**
	Sig. (2-tailed)	.013	.093	.009		.028	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PA 5	Pearson Correlation	.362	.305	.176	.367	1	.228
	Sig. (2-tailed)	.030	.070	.306	.028		.181
	N	36	36	36	36	36	36
PA 6	Pearson Correlation	.326	.303	.546**	.555**	.228	1
	Sig. (2-tailed)	.052	.073	.001	.000	.181	
	N	36	36	36	36	36	36
total	Pearson Correlation	.701**	.565**	.664**	.768**	.603**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36

2. Locus of Control

Correlations

		LOC 1	LOC 2	LOC 3	LOC 4	LOC 5	total
LOC 1	Pearson Correlation	1	.619**	.621**	.561**	.481**	.858**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.003	.000
	N	36	36	36	36	36	36
LOC 2	Pearson Correlation	.619**	1	.464*	.586**	.427**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000	.009	.000
	N	36	36	36	36	36	36
LOC 3	Pearson Correlation	.621**	.464*	1	.426**	.249	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.010	.143	.000
	N	36	36	36	36	36	36
LOC 4	Pearson Correlation	.561**	.586**	.426**	1	.418*	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010		.011	.000
	N	36	36	36	36	36	36
LOC 5	Pearson Correlation	.481**	.427**	.249	.418*	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	.003	.009	.143	.011		.000
	N	36	36	36	36	36	36
total	Pearson Correlation	.858**	.797**	.728**	.772**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

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

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

3. Kinerja

Correlations

		KIN 1	KIN 2	KIN 3	KIN 4	KIN 5	KIN 6
KIN 1	Pearson Correlation	1	.476**	.465**	.621**	.609**	.427**
	Sig. (2-tailed)		.003	.004	.000	.000	.009
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 2	Pearson Correlation	.476**	1	.191	.596**	.511**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.003		.265	.000	.001	.007
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 3	Pearson Correlation	.465**	.191	1	.355**	.501**	.296
	Sig. (2-tailed)	.004	.265		.033	.002	.080
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 4	Pearson Correlation	.621**	.596**	.355**	1	.381	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.033		.022	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 5	Pearson Correlation	.609**	.511**	.501**	.381	1	.419
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.022		.011
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 6	Pearson Correlation	.427**	.443**	.296	.660**	.419	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.007	.080	.000	.011	
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 7	Pearson Correlation	.595**	.354	.127	.264	.393	.294
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.462	.120	.018	.082
	N	36	36	36	36	36	36
KIN 8	Pearson Correlation	.612**	.266	.335	.361	.304	.273
	Sig. (2-tailed)	.000	.117	.046	.031	.072	.107
	N	36	36	36	36	36	36
total	Pearson Correlation	.880**	.675**	.579**	.771**	.727**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36

Lampiran 4

Uji Realibilitas

1. Partisipasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	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	18.31	7.361	.536	.718
PA 2	18.56	8.368	.401	.751
PA 3	19.03	7.513	.482	.733
PA 4	18.89	6.787	.614	.695
PA 5	18.92	7.850	.404	.753
PA 6	18.94	7.140	.586	.704

*Locus of Control***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	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	14.83	6.314	.756	.743
LOC 2	15.03	6.885	.677	.770
LOC 3	15.17	6.886	.549	.807
LOC 4	15.08	6.936	.635	.781
LOC 5	15.33	7.200	.481	.826

Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	36	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	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	8.568	.816	.794
KIN 2	26.58	10.421	.580	.829
KIN 3	26.42	10.707	.459	.842
KIN 4	26.58	9.279	.667	.817
KIN 5	26.11	9.987	.632	.823
KIN 6	26.50	10.143	.572	.829
KIN 7	26.83	10.543	.459	.842
KIN 8	26.78	9.892	.491	.842

Lampiran 5

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	36	15	28	22.53	3.798
LOC	36	13	24	19.42	3.065
kinerja	36	23	38	31.64	4.499
Valid N (listwise)	36				

Lampiran 6

Uji Normalitas- 1-Sample-K-S

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		PA	LOC	KIN
N		36	36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22.53	18.86	30.25
	Std. Deviation	3.211	3.200	3.565
	Absolute	.090	.139	.166
Most Extreme Differences	Positive	.090	.081	.091
	Negative	-.082	-.139	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		.540	.834	.999
Asymp. Sig. (2-tailed)		.933	.489	.271

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7

Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Zscore: PA	.514	1.945
Zscore: LOC	.468	2.139
Moderat	.873	1.146

Dependent Variable: KIN

Lampiran 8

Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.874	.313		5.994	.000
1 Zscore: PA	.133	.266	.114	.502	.619
Zscore: LOC	-.230	.279	-.197	-.828	.414
Moderat	-.761	.416	-.319	-1.829	.077

a. Dependent Variable: ABRESID

Lampiran 9

Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.775	.754	1.768

a. Predictors: (Constant), Moderat, Zscore: PA, Zscore: LOC

b. Dependent Variable: KIN

Lampiran 10

Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	344.776	3	114.925	36.786	.000 ^b
	Residual	99.974	32	3.124		
	Total	444.750	35			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), Moderat, Zscore: PA, Zscore: LOC

Lampiran 11

Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	T tabel
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	29.253	.490		59.656	.000	
1 Zscore: PA	1.404	.417	.394	3.371	.002	1.69236
Zscore: LOC	1.639	.437	.460	3.750	.001	1.69236
Moderat	1.658	.652	.228	2.542	.016	1.69236

Lampiran 12

Tabel r

Df	Pr	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
		0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1		0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2		0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3		0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4		0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5		0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6		0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7		0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8		0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9		0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10		0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11		0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12		0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13		0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14		0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15		0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16		0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17		0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18		0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19		0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20		0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21		0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22		0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23		0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24		0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25		0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26		0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27		0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28		0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29		0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30		0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31		0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32		0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33		0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34		0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35		0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189

Sumber: <http://junaidichaniago.com/>

Lampiran 13

Tabel t

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Sumber: <http://junaidichaniago.com>

Lampiran 14

Tabel F

df untuk penyebut	df untuk pembilang			
	1	2	3	4
1	161	199	216	225
2	18.51	19.00	19.16	19.25
3	10.13	9.55	9.28	9.12
4	7.71	6.94	6.59	6.39
5	6.61	5.79	5.41	5.19
6	5.99	5.14	4.76	4.53
7	5.59	4.74	4.35	4.12
8	5.32	4.46	4.07	3.84
9	5.12	4.26	3.86	3.63
10	4.96	4.10	3.71	3.48
11	4.84	3.98	3.59	3.36
12	4.75	3.89	3.49	3.26
13	4.67	3.81	3.41	3.18
14	4.60	3.74	3.34	3.11
15	4.54	3.68	3.29	3.06
16	4.49	3.63	3.24	3.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93
19	4.38	3.52	3.13	2.90
20	4.35	3.49	3.10	2.87
21	4.32	3.47	3.07	2.84
22	4.30	3.44	3.05	2.82
23	4.28	3.42	3.03	2.80
24	4.26	3.40	3.01	2.78
25	4.24	3.39	2.99	2.76
26	4.23	3.37	2.98	2.74
27	4.21	3.35	2.96	2.73
28	4.20	3.34	2.95	2.71
29	4.18	3.33	2.93	2.70
30	4.17	3.32	2.92	2.69
31	4.16	3.30	2.91	2.68
32	4.15	3.29	2.90	2.67
33	4.14	3.28	2.89	2.66
34	4.13	3.28	2.88	2.65
35	4.12	3.27	2.87	2.64
36	4.11	3.26	2.87	2.63
37	4.11	3.25	2.86	2.63
38	4.10	3.24	2.85	2.62
39	4.09	3.24	2.85	2.61
40	4.08	3.23	2.84	2.61

Sumber: <http://junaidichaniago.com/>

Lampiran 15**BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Nurhayati Dolot
 Tempat, Tanggal Lahir : Sorowako, 17 Juli 1990
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Alamat Rumah : Jl. Toddopuli 10 No. 39
 Telpn Rumah dan HP : 087840052225
 Alamat *E-mail* : likestar1790@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

- Pendidikan Formal
 - 1994 – 1996 TK YPS LAWEWU SOROWAKO
 - 1996 – 2002 SD YPS LAWEWU SOROWAKO
 - 2002 – 2003 SLTP YPS SINGKOLE SOROWAKO
 - 2003 – 2005 SMPN 08 MAKASSAR
 - 2005 – 2008 SMAN 05 MAKASSAR
- Pendidikan Nonformal
 - 2009 Kursus Akuntansi YP. Adhiputeri, Makassar

Riwayat Prestasi

- Prestasi Akademik
(Tidak Ada)
- Prestasi Nonakademik
(Tidak Ada)

Pengalaman

- Organisasi
Pengurus Ikatan Mahasiswa Akuntansi (IMA) periode 2010-2011
- Kerja
(Tidak Ada)

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, Mei 2013

Nurhayati Dolot