

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I)

Disusun oleh :

NANDA HAPSARI A.R

(Universitas Diponegoro)

ABSTRACT

The purpose of this study is to reexamine the relation of budgetary participation and managerial performance. Contingency approach is used in this study because there are several aspects in each situation to practice the relation between budgetary participation and managerial performance. Organizational commitment and locus of control are factors that used to moderate that relation.

This study use 32 managers of PT Adhi Karya (Persero) Tbk, Construction Division I Jakarta as the object by giving questioner directly to them for collecting the data. Analysis data in this study that has been used to answer the research hypothesis is multiple regressions.

Based on the analysis, this research proves that the effect of relation between budgetary participation and managerial performance is positive and significant. The result for interaction of organizational commitment and locus of control is also positive and significant affect the relation between budgetary participation and managerial performance. All result is shown by significance value that is smaller than 0,05. The higher budgetary participation in an organization, the higher managerial performance can be. And when organizational commitment and locus of control are higher, the relation between budgetary participation and managerial performance is higher.

Key words : budgetary participation, managerial performance, organizational commitment, locus of control

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pada umumnya perusahaan baik berskala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Hansen dan Mowen, 2000) serta alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede, 1968). Menurut Hanson (1996), pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan dan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Dalam perusahaan, kinerja manajerial dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982).

Penelitian Brownell (1982), Ivancevich (1976), Bass dan Levitt (1963), Indriantoro (1993) dalam Sumarno (2005), menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Argyris (1952), Becker dan Green (1962), Merchant (1982) mendukung hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Morse dan Reimer (1956), Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Bryan dan Locke (1967) bahkan menyatakan anggaran mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja manajerial. Sehingga para

peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Gul dkk, 1995).

Beberapa penelitian terdahulu yang menghubungkan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung. Sardjito (2005) dan Dr. Eker (2008) melakukan pengujian partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dimana variabel tersebut berpengaruh secara signifikan. Frucot dan Shearon (1991) dan Kren (1992), meneliti bahwa *locus of control* secara signifikan berpengaruh pada kinerja manajerial. Studi yang pernah dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993), mendapati juga bahwa *internal locus of control* mempengaruhi kinerja secara signifikan dan positif. Tetapi Indriantoro (2000) menemukan bahwa *locus of control* tidak menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Jadi menurut Chong dan Chong (2002) dan Early dan Kanfer (1985) partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak langsung dengan kinerja manajerial. (Brownell, 1982; Shield dan Young, 1993 dalam Supriyono, 2004).

LANDASAN TEORI

Pendekatan Kontingensi

Fisher (1995) berpendapat bahwa pendekatan kontingensi ini mengungkapkan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem tersebut ditetapkan. Penelitian-penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Govindarajan (1986) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontingensi diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai

variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Expectancy Theory

Expectancy theory di populerkan dalam akuntansi oleh Ronen dan Livingstone (1975). Inti dari teori ini adalah bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Keutamaan teori ini adalah usaha menghubungkan jarak yang besar antara kedua hal tersebut sehingga dapat di terapkan dalam berbagai kondisi yang berbeda. Ekspektansi adalah kemungkinan subjektif yang ditetapkan oleh masing-masing individu. *Expectancy theory* dapat menjembatani perbedaan yang besar antara kedua sisi dan menunjukkan hubungan timbal balik. Teori tersebut mendemonstrasikan dengan jelas bahwa tujuan yang ditentukan dalam tingkatan yang dapat dicapai, sangat penting apabila tujuannya untuk memotivasi. Teori tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat aspek utama motivasi yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh perusahaan karena mendasar bagi individu. Bagi beberapa individu, hal mendasar ini mendominasi semua bagian dan penghargaan hanya berperan kecil. Manajemen perusahaan perlu memiliki pengetahuan yang memadai atas staf-stafnya untuk dapat memotivasi mereka secara efektif. Dua penelitian Brownell (1980-an) menunjukkan bahwa masalah utama hubungan partisipasi dan peningkatan kinerja adalah melalui peningkatan motivasi. Pendekatan lain masalah ini adalah menguji apakah motivasi adalah variabel moderating diantara hubungan partisipasi dan peningkatan kinerja (Ahston dkk, 1991)

Anggaran

Menurut Mulyadi (1993, h488) pengertian anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran juga merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja (Schiff dan Lewin, 1970), alat untuk

memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow dkk, 1988), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kenis, 1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hofstede, 1968).

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (2005), meliputi:

- a. Anggaran Operasi
- b. Anggaran Modal
- c. Anggaran Neraca
- d. Anggaran Laporan Arus Kas

Menurut Siegel dan Marcony dalam Asnawi (1997), ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran, yaitu:

1. Penetapan Tujuan
2. Implementasi
3. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

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. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998). Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokratis dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh

penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982).

Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1. *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun.

2. *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran.

3. Kombinasi *top down* dan *bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama-sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney dkk (1963) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan/organisasi atau komitmen pada perusahaan. Robinson (1996) dalam Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Mayer dan Allen (1991, 1997) mengembangkan komitmen organisasi menjadi tiga, antara lain adalah :

1. Komitmen *Affective*

Komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

2. Komitmen *Continuance*

Komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya. Karyawan bertahan pada organisasi karena dia membutuhkan organisasi tersebut.

3. Komitmen *Normative*

Komitmen ini timbul dari nilai-nilai diri karyawan dan karyawan memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Dari ketiga jenis komitmen tersebut, yang paling diinginkan oleh perusahaan adalah komitmen afektif karena karyawan memiliki loyalitas yang tinggi.

Locus of Control

Locus of Control adalah keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka. Konsep *locus of Control* dikembangkan oleh Julian B. Rotter pada tahun 1954 dan sejak saat itu menjadi aspek yang penting dalam penelitian tentang personaliti. Dalam hal pembelajaran sosial, Rotter (1966) menyatakan bahwa individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi.

Locus of control dibagi menjadi dua dimensi menurut Ivancevich & Matterson (1991): *Internal locus of control* dan *external locus of control*. Individu dengan *internal locus of control* yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control*. Para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Anderson 1997; Kipnis 1976; Miller, Kets de Vries & Toulouse 1982; Miller & Toulouse 1986).

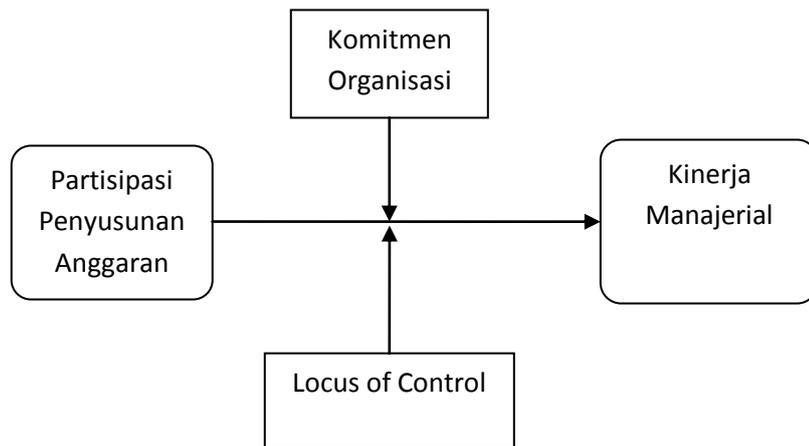
Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam penelitian ini disebutkan beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai acuan dari studi ini. Penelitian tentang partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah sebelumnya dilakukan oleh Argyris (1952), Becker dan Green (1962), Brownell (1982), Ivancevich (1976), Bass dan Levit (1963), Indriantoro (1993), Bambang Supomo dan Indriantoro (1998). Penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya, secara signifikan kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran juga tinggi.

Namun di antara penelitian-penelitian yang ada, terdapat beberapa penelitian yang menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, seperti yang ditemukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986). Sehingga beberapa penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian dengan hubungan tak langsung pernah dilakukan oleh peneliti di bawah ini :

Model penelitian ini menunjukkan pengaruh antara faktor-faktor komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating dalam hubungannya antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Bahwa manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi dan tingkat locus of control yang baik akan mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi memungkinkan mereka untuk memperbaiki kesalahan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Manajemen dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memperbaiki kesalahannya dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memanfaatkan partisipasi penyusunan anggaran sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Internal *locus of control*, manajemen menunjukkan pemahaman yang lebih baik dan memanfaatkan informasi lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Dengan internal *locus of control* yang tinggi, dimungkinkan seorang pimpinan atau manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Maka partisipasi anggaran akan sangat berfungsi dengan baik apabila manajemen memiliki internal *locus of control* yang tinggi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial.



Hipotesis

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran diharapkan meningkatkan kinerja manajerial, yakni, ketika tujuan telah direncanakan dan disetujui secara partisipatif, karyawan akan menginternalisasi tujuan tersebut dan mereka akan memiliki tanggung jawab secara personal untuk mencapainya melalui keterlibatan dalam proses anggaran (Milani, 1975). Menurut Brownell (1982) partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Brownell (1982) melakukan penelitian terhadap 48 manajer pusat biaya level menengah di San Fransisco yang mengukur hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan menemukan hubungan positif dan signifikan. Brownell dan McInnes (1986) juga melakukan penelitian melalui 224 responden dari manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan ketiga penelitian di atas dan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

b. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Penelitian ini mendasar pada gagasan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berhubungan dengan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al., 1974). Apabila komitmen organisasi melibatkan kepercayaan dan keterterimaan tujuan organisasi, maka partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi. Berarti bahwa pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan meningkat apabila komitmen organisasi manajer juga tinggi. Hipotesis hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial dapat dinyatakan sebagai berikut:

H2 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

c. Partisipasi Penyusunan Anggaran, Locus of Control dan Kinerja Manajerial

Locus of control juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dihubungkan dengan sumber *control* karena pada saat muncul, partisipasi dalam penyusunan anggaran mengizinkan manajer mempengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan *internal locus of control*. Menurut Howell dan Avolio (1993) yang mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja, dimungkinkan bahwa salah satu cara manajer transformasional meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Brownell (1981, 1982) menjelaskan bahwa manajer dengan orientasi *internal* bekerja lebih baik dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran tetapi

manajer dengan orientasi *external* bekerja lebih baik tanpa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

H3: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan locus of control sebagai variabel moderating.

METODOLOGI PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Independen

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran. Variabel partisipasi ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dimana responden diminta untuk menjawab enam pertanyaan dengan memilih skala antara 1 sampai dengan 7.

Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour 1991 dalam Bambang Sardjito 2005). Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney et al. 1963) ditambah pengukuran kinerja secara menyeluruh. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah kuesioner *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963). Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih dan/atau menulis skala antara nomor 1 sampai dengan 9

Variabel Moderating

Terdapat dua variabel moderating dalam penelitian ini, yaitu komitmen organisasi dan *locus of control*. Variabel komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Porter dalam Mowday, et .al, 1998). Instrumen yang digunakan di kembangkan oleh Mowday (1979). Variabel *locus of control* didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus external (Rotter, 1996). Pada variabel *locus of control* umumnya, individu internal lebih memilih dan bekerja lebih baik di bawah kondisi “*self control*”, sementara individu external bekerja lebih baik dibawah control external (Gregory, 1978: Rotter, 1966). Penilaian ini menggunakan nilai 1 sampai dengan 5 dengan sepuluh pertanyaan.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dengan metode kuesioner yang secara langsung dibagikan di kantor divisi konstruksi I di Jakarta, untuk meyakinkan bahwa kuesioner sampai pada responden yang diinginkan dan responden akan menjawab dengan jujur karena merasa dihargai.

Metode Analisis

Uji Validitas

Untuk mengukur validitas dalam pengolahan data digunakan korelasi *product moment* yaitu dengan cara mengkorelasi skor-skor faktor dengan skor total, sesudah terlebih dahulu mengetahui tiap-tiap faktor.

Uji Reliabilitas

Untuk mengukur reliabilitas dalam pengolahan data digunakan *Cronbach Alpha Reability Coefisien*.

Analisis Regresi Berganda

Penggunaan analisis regresi tersebut bertujuan untuk menguji seberapa besar interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran komitmen organisasi dan *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajer.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 [(X_1 \cdot X_2)] + \beta_5 [(X_1 \cdot X_3)] + e$$

Keterangan :

Y = kinerja

X₁ = partisipasi

X₂ = komitmen organisasi

X₃ = locus of control

(X₁ . X₂) = interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi

(X₁ . X₃) = interaksi antara partisipasi dengan *locus of control*

Analisis Data

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Cronbach Alpha. Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2.2
Hasil Pengujian Reliabilitas

VARIABEL / INDIKATOR	Cronbach Alpha	KETERANGAN
PPA	0,926	Reliabel
Komitmen	0,833	Reliabel
LoC	0,798	Reliabel
Kinerja	0,963	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian reliabilitas konstruk variable-variabel pemberdayaan pegawai, self efficacy, budaya organisasional dan kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh nilai Alpha yang lebih besar dari 0,60. Hal ini berarti bahwa konstruk variabel-variabel tersebut adalah reliabel.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan pada Tabel 4.2.3 sebagai berikut:

Tabel 4.2.3
Pengujian Hipotesis

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.261	.188		1.391	.175
	PPA	.389	.040	.451	9.761	.000
	MRAkom	.219	.045	.255	4.849	.000
	MRA LoC	.349	.055	.365	6.381	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Model persamaan dapat ditulis sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = 0,451 \text{ PPA} + 0,255 \text{ MRA Kom} + 0,365 \text{ MRA LoC}$$

1. Pengujian pengaruh PPA Pegawai terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh PPA terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t sebesar 9,761 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada α 0,05, PPA berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima**.

2. Pengujian pengaruh Komitmen memperkuat hubungan PPA terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh MRA Kom terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 4,849 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil

dari 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada α 0,05, MRA Kom berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**, yang mengindikasikan bahwa komitmen memperkuat hubungan PPA dengan kinerja.

3. Pengujian pengaruh LoC memperkuat hubungan PPA terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh MRA LoC terhadap kinerja menunjukkan nilai t sebesar 6,381 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada α 0,05, MRA LoC berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**, yang mengindikasikan bahwa LoC memperkuat hubungan PPA dengan kinerja.

4. Pengujian Secara Serentak (*Simultan*) (Model 1)

Hasil pengujian uji F yang menguji pengaruh secara simultan yang memiliki estimasi F sebesar 402 dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa PPA, MRA Kom dan MRA LoC secara serentak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.931	3	39.310	402.535	.000 ^a
	Residual	2.734	28	.098		
	Total	120.665	31			

a. Predictors: (Constant), MRALoC, PPA, MRKom

b. Dependent Variable: Kinerja

5. Koefisien Determinasi (Model 1)zz

Koefisien determinasi merupakan penunjuk mengenai kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan

dengan nilai adjusted R^2 . Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai adjusted R^2 sebesar 0,975. Hal ini mengindikasikan bahwa 97,5% kinerja dapat dijelaskan oleh PPA, MRA Kom, dan MRA LoC sedangkan selebihnya 2,5% kinerja dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.989 ^a	.977	.975	.31250	.977	402.535	3	28	.000

a. Predictors: (Constant), PPA, MRAkomp, MRALoC

Simpulan

Berdasarkan hasil analisa, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisa terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan oleh hasil signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hipotesis satu diterima.
2. Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka semakin tinggi komitmen organisasi suatu perusahaan, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
3. Dengan ditunjukkannya nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka *locus of control* juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. semakin tinggi *internal locus of control* yang dimiliki manajer maka semakin tinggi pula partisipasi penyusunan anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan yang dimiliki penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Objek penelitian kurang luas karena dilakukan hanya dalam satu divisi perusahaan dan terbatas pada manajer di PT Adhi Karya (Persero), Tbk Divisi Konstruksi I saja.
2. Dalam penelitian ini terbatas pada variabel moderating yang digunakan hanya dua variabel saja. Masih banyak variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
3. Dalam penelitian ini keterbatasan lain adalah instrument variabel kinerja manajerial mengacu pada *self rating* atau pengukuran diri sendiri sehingga diduga kurang objektif dalam penilaiannya

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Diharapkan PT Adhi Karya (Persero), Tbk memperhatikan variabel lain selain komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel moderating agar dapat mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
2. Diharapkan penelitian lain berikutnya mengambil wilayah yang lebih luas dan objek penelitian yang lebih meluas pula.
3. Penelitian berikutnya diharapkan menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja untuk diteliti.
4. Penelitian lain disarankan untuk menggunakan metode lain dalam perolehan data, misalnya wawancara atau menggunakan instrument lain dalam pengukuran kinerja manajerial yang memiliki sudut pandang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. 11 ed. Jakarta: Salemba Empat
- Brownell, P. 1982. "A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control". *The Accounting Review*. Vol. 57, No. 4, Oktober 1982, hal: 766-777.
- Brownell, P. dan M. Mc Innes. 1986. "*Budgetary Participation, Motivation, And Managerial Performance*". *The Accounting Review*. Vol. 61, No. 4, Oktober 1986, hal: 587-599.
- Cherrington, D. J. dan J. O. Cherrington. 1973. "*Appropriate Reinforcement Contingencies In The Budgeting Process*". *Journal Of Accounting Research*. 1975, hal: 225-253.
- Eker, M., Dr. 2006. "*The Impact Of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms in Turkey*".
- Frucot, V. dan W. T. Shearon. 1991. "*Budgetary Participation, Locus Of Control & Mexican Managerial Performance And Job Satisfaction*". *The Accounting Review*. Vol. 65, No. 1, Januari 1991, hal: 80-99.
- Ghozali, I. dan K. Yusfaningrum. 2005. "*Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening*". Simposium Nasional Akuntansi VII Solo. September 2005.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. 4 ed. Semarang.
- Hanson, D. R dan M.M. Mowen. 2005. *Auntansi Manajemen*. 7 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, A. dan M. Ishak. 2005. *Akuntansi Keprilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, N. 2000. "*An Empirical Study Of Locus Of Control And Cultural Dimensions As Moderating Variables Of The Effect Of Participative Budgeting On Job Performance And Job Satisfaction*". *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 15.No. 1, 2000, hal: 97-144.
- Kenis, I. 1979. "*Effect Of Budgetary Goal Characteristics On Managerial Attitudes And Performance*". *The Accounting Review*. Vol. 54, No. 4, Oktober 1979, hal: 707-721.
- Kren, L. 1992. "*The Moderating Effects Of Locus of Control On Performance Incentives And Participation*". *Human Relations*, New York. Vol. 5, September 1995, hal: 991.
- Milani, K. 1975. "*The Relationship Of Participation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance And Attitudes: Afield Study*". *The Accounting Review*. April 1975, hal: 274-284.
- Rini, D.P., N. Widanarta, dan M. Haryanto. 2003. "*Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kultur Organisasi Dan Locus Of Control Sebagai Moderating*". *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 11, Juli 2003.
- Rotter, J. B. 1954. "Locus Of Control". http://en.wikipedia.org/wiki/locus_of_control.
- Sardjito, B. 2005. "*Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*". *EKOBIS*. Vol. 6, No. 1, Januari 2005, hal: 13-25.
- Sugiyanto, E. dan L. Subagio. 2005. "*Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Intervening*". Vol. 9, No. 1, Juni 2005
- Sugiyono, Prof., Dr. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Sumarno, J. 2005. "*Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*".

Supomo, B. dan N. Indriantoro. 1998. "*Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*". KELOLA. No. 18, Juli 1998.