

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

**Ratna Mustika W<sup>1)</sup>, Patricia Dhiana P<sup>2)</sup>, Agus Suprijanto<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas  
Pandanan Semarang

<sup>2), 3)</sup>Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas  
Pandanan Semarang

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to reexamine the relation of budgetary participation and managerial performance. Contingency approach is used in this research 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 research uses 200 staff of PT Morich Semarang as the object by giving 67 questionnaires directly to them for collecting the data. Analysis data in this research that used multiple regressions to answer the research hypothesis.*

*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 results are shown by significant values that are smaller than 0,05. The higher budgetary participation in an organization, commitment and locus of control are higher, the relation between budgetary participation and managerial performance is higher.*

**Key word :** *budgetary participation, managerial performance, organizational commitment, locus of control.*

**PENDAHULUAN**

Seperti yang kita ketahui pada jaman sekarang pentingnya sebuah penyusunan anggaran yang

sistematis dalam perusahaan itu sangatlah penting. Dalam sebuah perusahaan juga harus mampu melakukan efisiensi, peningkatan

mutu dan kinerja perusahaan demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan serta agar mampu meningkatkan kinerja yang tidak lepas dari kemampuan dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas perusahaan dan sumber daya yang dimiliki.

Dan salah satu faktor yang memiliki dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja adalah partisipasi anggaran Syaputri (2017), mengartikan partisipasi penyusunan anggaran sebagai berikut : Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manajer yang bersangkutan dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, yang mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan tersebut dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk menggapai anggaran.

Dengan melibatkan karyawan, manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan dapat menimbulkan komitmen kepada para manajer bahwa anggaran di

organisasi yang merupakan tujuan mereka, sehingga akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajemen dan tujuan organisasi.

Pada umumnya sebuah perusahaan baik dalam skala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara terpadu, dimana mencakup semua kegiatan perusahaan yang dijelaskan dalam unit kesatuan moneter yang aktif dalam periode atau jangka waktu tertentu dan yang akan datang. Sedangkan anggaran perusahaan itu sendiri ialah suatu proses perencanaan dan pengendalian proses kegiatan yang akan dilakukan perusahaan, sehingga proses penyusunan anggaran merupakan aspek yang penting dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. 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 (Hapsari, 2010).

Menurut Ivancevich dan Matteson komitmen diartikan sebagai perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Dalam peningkatan kinerja seorang individu terdapat pengaruh yang mempengaruhi diri individu tersebut.

Leach dalam Susmitha (2012) menemukan bahwa individu dengan *external locus of control* yang dominan memiliki kinerja yang baik pada tingkat partisipasi rendah dan manajer dengan *internal locus of control* yang tinggi memiliki kinerja yang baik pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas yang telah dipaparkan dan merupakan fenomena yang sering terjadi di dalam suatu perusahaan. Fenomena ini juga muncul di PT Morich Semarang.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari beberapa

penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang sudah dilakukan. Namun hasil dari penelitian yang telah ada terdapat penelitian yang berpengaruh dan ada pula yang tidak berpengaruh. Hal tersebut dapat disebabkan oleh pengambilan variabel yang berbeda. Dalam hal ini peneliti mengambil variabel komitmen organisasi dan *locus of control* sebagai variabel yang memoderasi antara hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Objek penelitian dilakukan di PT Morich Semarang yang termasuk salah satu perusahaan yang berpotensi di daerah Semarang.

Berdasarkan *research Gap* dan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Perusahaan PT. Morich Semarang?
2. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara

partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di Perusahaan PT. Morich Semarang?

3. Apakah *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di Perusahaan PT. Morich Semarang

## TELAAH PUSTAKA

### 1. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontinjensi yaitu pendekatan yang digunakan untuk mengukur dan menyelesaikan suatu ketidakpastian. Ketidakpastian tersebut dapat diukur dengan memasukkan variabel lain seperti variabel moderating ataupun variabel intervening.

Menurut Lubis (2011) secara umum pendekatan kontingensi menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut akan diterapkan. Pendekatan ini berasal dari pendekatan Universal yang menjelaskan suatu

pengendalian manajemen bisa diterapkan pada karakteristik perusahaan apapun.

Banyak penelitian yang menemukan hasil yang bertentangan mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Fisher berpendapat bahwa pendekatan kontingensi ini mengungkapkan bahwa perencanaan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dan dimana sistem tersebut ditetapkan.

Penelitian – penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Govindarajan (dalam Hapsari, 2010) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontijensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Pendekatan kontigensi diadopsi dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontigensi 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.

## 2. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah salah satu 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, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Suwardana, 2010). 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 dimana para individu, yang

kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, dalam Susmitha, 2012).

Secara garis besar penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok yaitu sebagai berikut :

*Top Down Approach* (bersifat dari atas ke bawah)

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

*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.

Kombinasi *Top Down* dan *Bottom Up*

Kombinasi antara dua pendekatan inilah yang paling efektif.

Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dengan bawahan secara bersama – sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut Mulyadi, dalam Hapsari (2010) pengertian anggaran adalah suatu rencana kerja yang 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), alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi (Kenis), dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hofstede).

Dari pengertian – pengertian diatas, dapat diperoleh makna bahwa anggaran tersebut berisi rencana – rencana kerja, rencana keuangan yang berhubungan dengan aktivitas

perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Dalam penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utama yaitu :

Untuk menyesuaikan rencana strategis. Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.

Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.

Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Anggaran sebaiknya sebagai cetak biru keuangan mengenai bagaimana perusahaan diharapkan untuk beroperasi. Dan menurut Ikhsan dan Ishak, ada beberapa fungsi anggaran, sebagai berikut :

Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antara anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus

organisasional mengenai tujuan operasi di masa depan.

Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.

Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lainnya dan manajemen puncak.

Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap hasil operasi aktual yang dapat dibandingkan.

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang – bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.

Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk satu tahun. Menurut Anthony dan Govindarajan (dalam Gunawan, 2015), anggaran mempunyai karakteristik – karakteristik sebagai berikut :

Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.

Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.

Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis – bisnis yang sangat dipengaruhi faktor – faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahun.

Merupakan komitmen manajemen, yang berarti manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan – tujuan anggaran. Usulan anggaran disetujui dan ditinjau oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.

Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi – kondisi tertentu.

Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varian yang dianalisis serta dijelaskan.

Suatu anggaran harus dapat memotivasi manajer dan karyawan untuk memenuhi sasaran yang telah diterapkan dalam anggaran sehingga meningkatkan efektifitas anggaran. Oleh karena itu anggaran harus memperhatikan aspek perilaku manusia. Kenis (1979) mengembangkan lima karakteristik anggaran yang memperhatikan perilaku manusia, karakteristik tersebut adalah :

1. *Budgetary Participation* (partisipasi anggaran)

Mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran dan mempengaruhi sasaran anggaran untuk pencapaian prestasinya.

2. *Budgetary Gold Clarity* (kejelasan sasaran anggaran)

Mengacu pada sejauh mana anggaran dinyatakan secara jelas dan spesifik, juga dimengerti oleh para

manajer yang bertugas mencapai sasaran anggaran.

3. *Budgetary Feedback* (umpan balik anggaran)

Umpan balik tentang tingkat pencapaian sasaran anggaran adalah variabel motivasi yang sangat penting.

4. *Budgetary Evaluation* (evaluasi anggaran)

Evaluasi anggaran mengacu pada selisih anggaran yang ditelunsuri ke manajer pusat pertanggung jawaban dan dipakai untuk mengevaluasi kinerja.

5. *Budget Goal Difficulty* (tingkat kesulitan sasaran anggaran)

Sasaran anggaran yang sangat mudah dicapai tidak mencerminkan tantangan dan memiliki pengaruh motivasional yang rendah. Di lain sisi, sasaran yang sangat sulit untuk dicapai mengakibatkan perasaan gagal, frustrasi, penolakan dan aspirasi yang rendah.

Terdapat beberapa jenis anggaran yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (dalam Gunawan, 2015), meliputi :

1. Anggaran Operasi

Adalah anggaran yang berisi pendapatan dan biaya – biaya dalam satu periode

### 2. Anggaran Modal

Anggaran modal menyatakan proyek – proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi.

### 3. Anggaran Neraca

Anggaran neraca menunjukkan implikasi neraca dari keputusan – keputusan yang tercakup dalam anggaran operasi maupun anggaran modal.

### 4. Anggaran Laporan Arus Kas

Anggaran laporan arus kas menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan selama tahun tersebut yang akan dipasok pada laba ditahan dan berapa banyak, jika ada yang harus diperoleh dari pinjaman atau dari sumber – sumber luar lainnya.

Penyusunan anggaran dalam suatu organisasi atau perusahaan biasanya dilakukan oleh departemen anggaran dan komite anggaran. Departemen anggaran menangani arus informasi dari sistem pengendalian anggaran. Komite anggaran terdiri dari anggota –

anggota manajemen senior, meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing – masing anggaran. Komite anggaran juga harus menyetujui revisi anggaran besar yang dibuat selama satu tahun.

Penetapan Tujuan.

Implementasi.

Pengendalian dan Evaluasi Kinerja.

### 3. Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney dkk dalam Gunawan (2015) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil – hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang

telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Kinerja manajerial memiliki dimensi pengukuran kinerja yang memiliki 8 indikator sebagai berikut :

1. Perencanaan
  2. Investigasi
  3. Pengkoordinasian
  4. Evaluasi
  5. Pengawasan
  6. Pemilihan Staff
  7. Negosiasi
  8. Perwakilan
4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan nilai personal, yang kadang – kadang mengacu pada sikap loyal pada sebuah organisasi maupun perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Robinson dalam Susmitha (2012) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan Steers 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 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 yang 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 efektif karena karyawan memiliki loyalitas yang tinggi.

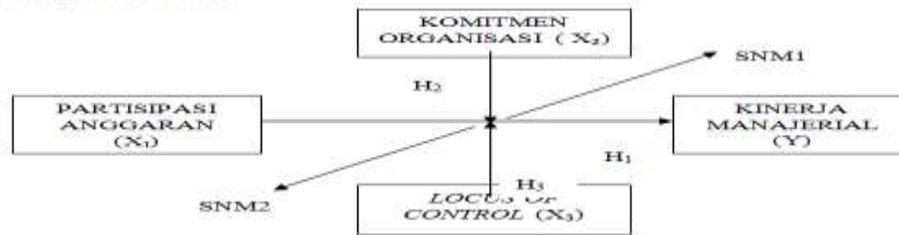
### ***Locus Of Control***

*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 penting dalam penelitian personaliti. Dalam hal pembelajaran sosial, Rotter menyatakan bahwa individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi.

*Locus of control* dibagi menjadi dua dimensi menurut Ivancevich dan 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 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 suportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal (Syafitri, 2017)

### Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data – data primer yang diolah

## METODE PENELITIAN

### Variabel Independen

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini 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 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 dalam Hapsari Nanda 2010). Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator, yaitu

perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, staffing, negosiasi dan perwakilan (Mahoney et al. dalam Susmitha 2012) ditambah pengukuran kinerja secara menyeluruh. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah kuesioner self-ruting yang dikembangkan oleh Mahoney et al. Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih dan/atau menulis skala antara nomor 1 sampai dengan 7.

### 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. Instrumen yang digunakan dikembangkan oleh Mowday dalam Yoga (2012). Variabel *locus of control* didefinisikan sebagai suatu karakter yang menerangkan

perbedaan individu dalam sebuah kepercayaan yang digeneralisasikan dalam kekuatan pengendalian internal versus external Rotter. Pada variabel *locus of control* umumnya individu internal lebih memilih dan bekerja lebih baik dibawah kondisi “*self control*”, sementara individueksternal bekerja lebih baik dibawah *control external* (Gregory, Rotter dalam Ridhawati, 2014). Penelitian ini menggunakan nilai 1 s/d 7 dengan delapan pertanyaan.

**Uji Instrumen**

1. Uji Validitas

**Tabel 4. 1**  
**Uji Validitas**

Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
Y1.1	0,492	0,244	Valid
Y1.2	0,335	0,244	Valid
Y1.3	0,458	0,244	Valid
Y1.4	0,283	0,244	Valid
Y1.5	0,479	0,244	Valid
Y1.6	0,585	0,244	Valid
Y1.7	0,416	0,244	Valid
Y1.8	0,337	0,244	Valid
Z1.1	0,326	0,244	Valid
Z1.2	0,380	0,244	Valid
Z1.3	0,378	0,244	Valid
Z1.4	0,246	0,244	Valid
Z1.5	0,560	0,244	Valid
Z1.6	0,599	0,244	Valid
Z1.7	0,635	0,244	Valid
Z1.8	0,572	0,244	Valid
Z1.9	0,403	0,244	Valid
Z2.1	0,624	0,244	Valid
Z2.2	0,638	0,244	Valid
Z2.3	0,668	0,244	Valid

Z2.4	0,584	0,244	Valid
Z2.5	0,514	0,244	Valid
Z2.6	0,411	0,244	Valid
Z2.7	0,522	0,244	Valid
Z2.8	0,279	0,244	Valid
X1.1	0,560	0,244	Valid
X1.2	0,409	0,244	Valid
X1.3	0,484	0,244	Valid
X1.4	0,570	0,244	Valid
X1.5	0,344	0,244	Valid
X1.6	0,273	0,244	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2018

2. Uji Reliabilitas

**Tabel 4. 2**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach	Nilai	Keterangan
	Alpha	Standar	
Y	0,683	0,6	Reliabel
Z1	0,767	0,6	Reliabel
Z2	0,815	0,6	Reliabel
X1	0,612	0,6	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2018

**Uji Asumsi Klasik**

1) Uji Normalitas

Hasil output pengujian normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. 3**  
**Uji Normalitas Step 1**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	24,06
	Std. Deviation	4,345
	Absolute	,106
Most Extreme Differences	Positive	,085
	Negative	-,106
Test Statistic		,106
Asymp. Sig. (2-tailed)		,057 <sup>c</sup>

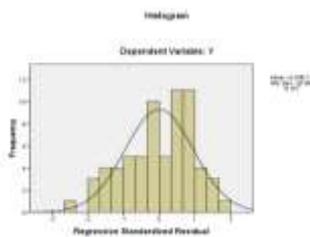
a. Test distribution is Normal.

**Tabel 4. 4**  
**Uji Normalitas Step 2**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	67
Kolmogorov-Smirnov Z	.736
Asymp. Sig. (2-tailed)	.650
a. Test distribution is Normal.	

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Dari tabel di atas diperoleh nilai sig  $0,650 = 65\% \geq 0,05$ , maka  $H_0$  diterima. Artinya variabel unstandardized berdistribusi normal. Dengan tabel histogram sebagai berikut.



**Gambar 4. 1 Uji Normalitas**

2) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

**Tabel 4. 5**  
**Uji Multikolonieritas Step 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data primer yang diolah, 2018

**Tabel 4. 6**  
**Uji Multikolonieritas Step 2**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	0.528	1.894
	Z1	0.650	1.54
	Z2	0.632	1.582
	SNM1	0.806	1.24
	SNM2	0.895	1.117
a. Dependent Variable: Y			

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dari tabel terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

3) Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan penyebaran variabel bebas. Penyebaran yang acak menunjukkan model regresi yang baik. Dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji Glejser. Uji glejser yaitu pengujian dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independent. Output dari proses di atas adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. 7**  
**Uji Glejser**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model	T	Sig.	
1	(Constant)	6.939	0
	X1	-0.668	0.507
	Z1	-0.499	0.62
	Z2	1.52	0.134
	SNM1	-1.733	0.088
	SNM2	0.79	0.432

a. Dependent Variable: ABS\_RES  
Sumber : data primer yang diolah, 2018

Hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan semua variabel independent mempunyai nilai sig  $\geq 0,05$ . Jadi tidak ada variabel independent yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependent Abs\_res. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

### Analisis Regresi Berganda

**Tabel 4. 7**  
**Analisis Regresi Berganda Tahap 2**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	
	B	Beta	
1	(Constant)	34.935	
	X1	1.282	0.259
	Z1	1.921	0.387
	Z2	1.102	0.222
	SNM1	-0.709	-0.082
	SNM2	-1.48	-0.212

a. Dependent Variable: Y  
Sumber : Data primer yang diolah, 2018

### Persamaan Regresi

$$Y = 34,935 + 1.282 X_1 + 1,921 X_2 + 1,102X_3 - 0,709SNM1 - 1,48 SNM2$$

### 4.1.6 Pengujian Hipotesis secara

#### Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk melihat keberartian pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen atau sering disebut uji kelinieran persamaan regresi.

**Tabel 4. 8**  
**Uji Simultan Setelah dimoderasi**  
ANOVA<sup>p</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	905.415	5	181.083	15.380	.000 <sup>a</sup>
Residual	718.227	61	11.774		
Total	1623.642	66			

a. Predictors: (Constant), SNM2,

X1, SNM1, Z1, Z2

b. Dependent

Variable: Y

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Pada tabel Anova diperoleh nilai  $F = 15,38 > 2,363$  dan  $sig = 0,000 < 5 \%$ . Ini berarti variabel independen Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, locus of control, selisih nilai mutlak 1, selisih nilai mutlak 2 berpengaruh terhadap Kinerja manajerial PT MORICH SEMARANG. Dengan kata lain variabel-variabel

independen dalam penelitian ini benar-benar berpengaruh terhadap Kinerja manajerial.

#### 4.1.7 Pengujian Hipotesis secara Parsial

##### (uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel independen mempengaruhi variabel dependent secara signifikan atau tidak.

**Tabel 4. 9**  
**Uji Parsial Setelah dimoderasi**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		T	Sig.
1	(Constant)	43.655	0.000
	X1	2.207	0.031
	Z1	3.663	0.001
	Z2	2.075	0.042
	SNM1	-0.862	0.392
	SNM2	-2.353	0.022

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian statistik dengan SPSS pada variabel (X<sub>1</sub>) Partisipasi penyusunan anggaran diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,207$  dan  $sig = 0,031 = 3,1\% < 5\%$  jadi Ho ditolak. Ini berarti variabel Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.

Pada variabel (Z1) Komitmen Organisasi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,663$  dan  $sig = 0,001 = 0,1\% < 5\%$  jadi Ho ditolak. Ini berarti variabel

penelitian komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial PT MORICH SEMARANG.

Pada variabel (Z2) Locus of control diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,075$  dan  $sig = 0,042 = 4,2\% < 5\%$  jadi Ho ditolak. Ini berarti variabel *Locus of control* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial PT MORICH SEMARANG.

Pada variabel SNM1 diperoleh nilai  $t_{hitung} = -0,862$  dan  $sig = 0,392 = 39,2\% < 5\%$  jadi Ho ditolak. Ini berarti *locus of control* mempengaruhi hubungan antara Partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT MORICH SEMARANG.

Pada variabel (SNM2) diperoleh nilai  $t_{hitung} = -2,353$  dan  $sig = 0,022 = 2,2\% < 5\%$  jadi Ho diterima. Ini berarti *locus of control* mempengaruhi hubungan antara komitmen Organisasi dengan Kinerja manajerial PT MORICH SEMARANG.

#### 4.1.8 Koefisien Determinasi Ganda (R<sup>2</sup>)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel Model Summary dibawah ini.

**Tabel 4. 11**  
**Determinasi setelah dimoderasi**  
 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 <sup>a</sup>	.558	.521	3.43136

a. Predictors: (Constant), SNM2, X1, SNM1, Z1, Z2

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Pada tabel di atas diperoleh nilai Adjusted  $R^2 = 0,521 = 52,1\%$ . Ini berarti besarnya pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen Organisasi, *locus of control*, SNM1, SNM2 terhadap Kinerja manajerial adalah 52,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

## PENUTUP

### Simpulan

- 1) Partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di PT MORICH SEMARANG. Semakin baik proses partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.
- 2) Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial memiliki pengaruh yang signifikan dan positif di PT MORICH SEMARANG. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen

organisasi mampu untuk memperkuat atau memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

- 3) *Locus of control* sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki pengaruh yang signifikan dan memiliki hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa *locus of control* mampu untuk memperkuat atau memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di PT MORICH SEMARANG.

### Saran

- 1) Sebaiknya pihak manajerial PT Morich Semarang melibatkan para karyawan dalam melakukan penyusunan anggaran sehingga perusahaan mengetahui kebutuhan yang dibutuhkan para karyawannya sebagai upaya menstimulus karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.
- 2) Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan objek penelitian lebih variatif. Karena setiap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tersendiri

dalam penerapan sistem penganggaran.

Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating. Skripsi. Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brownell, P. Dan McInnes, M. 1986, "Budgetary Participation, motivation, and Manajerial Performance". The Accounting Review, Vol. LXI, No. 4 January: 587 – 600.
- Fisher, J.G. 1995. Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcome: Past Result and Fulture Directions. Behavior Research in Accounting.
- Fruchot, V. Dan Shearon, W.T. 1991. "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satifaction". The Accounting Review, Vol. 66, No 1. Pp. 80 – 99.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Edisi V. Semarang : Universitas Diponegoro
- Gunawan dan Santioso. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating. Jurnal Akuntansi Vol. XIX, No. 01, Januari 2015: 144 – 159.
- Hanson, E.I. 1996. The Budgetary Control Function. The Accounting Review.
- Hapsari, Nanda A.R. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating. Skripsi. Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ikhsan, A. Dan Ishak, M. 2005. Akuntansi Keprilakuan. Jakarta: Salemba Empat.
- Ivancevich dan Matteson. 2006. Organizational Behaviour And Management. Singapore: The Mc Graw- Hill Companies.
- Kuntjoro, Z. S. 2002. Komitmen Organisasi. Diakses dari <http://www.epsikologi.com/MA/SALAH/250702.htm>
- Lubis , Arfan Ikhsan. 2011. Akuntansi Keperilakuan. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. dan Caroll, S.J. 1963. Development Of Managerial Performance: A Research Approach, Cincinnanti: Ohio, Southwestern Publishers.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget – Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". The Accounting Review 50.
- Mulyadi. 1993. Balanced Scorecard. Salemba Empat, Jakarta.
- Susmitha, Yoga. dan Suartana, 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Locus of Control dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi. E – Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.